

اً الله على الله المركبي الطحم المركبي الطحم المركبي الطحم





التطوير التنظيمي

المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات

£.

أ. د. عبد الله بن عبد الفني الطجم

الطبعة الخامسة



(ح) دار حافظ للنشر والتوزيج، ۱۳۶۷هـ الشر فيرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء الشر المطلبجم، عبد الله عبد الفني الطابحم، عبد الله عبد الفني الطابحم، المناطبحم، المناطبحم، المناطبحم، المناطبحم، المناطبحم، المناطبحم، المناطبحم، الإدارية . أ- المعتوان ودملي ۱۳۷۳، ۱۰ التنظيم الإداري ۲ - التنمية الإدارية . أ- المعتوان ديوي ۱۷۳، ۱۰ من ۱۳۹۸ و التنمية الإدارية . أ- المعتوان ديوي ۱۳۷۳، ۱۰ من ۱۳۹۸ و التنمية الإدارية ، أ- المعتوان ديوي ۱۳۷۳، ۱۰ من ۱۳۹۸ و التنمية الإدارية ، أ- المعتوان ديوي ۱۳۷۳، ۱۰ من ۱۳۹۸ و التنمية الإدارية ، آ- المعتوان ديوي ۱۳۷۳ و ۱۳۹۸ و التنمية الإيداع، ۱۳۳۵ و ۱۳۳۸ و



الطبعة الخامسة



الإدارة: جدة - حي الجامعة - شارع عبد الله السليمان - آمام كلية المتدسة مى.ب: ١٩٧٣ - جدة: ٢١١ ٢٩ ٨ ١٩٨٥ - ١٨٧٠ - الاكس ٢٩٨٥ - الاكس ٢٩٨٥ - ١٨٨٥ ١٩٣ من ١٩٨٠ من ١٩٨٠ اللوكة الرئيسي : شارع عبد الله السليمان - آمام كلية المتدسة - ماتف: ١٨٠٤ ٨٨٠ المرح (٣): شارع الجامعة - آمام دوار الجامعة - ماتف: ١٩٠٤ ١٠٠٠ المرح (٣): السليمانية - شارع عبد القدوس الأنصاري - يجوار بواية الجامعة الشمالية وقدية هاتف: ١٩٧٢ ٢٥٨ ١٩ المرح عبد المعربية (طلاب) غرب كلية الآداب هاتف: ١٠٠ ١٩٥٩ تحويلة: ١٩٨٩ ٢٥٨ المرح (٤) جامعة الملك عبد العزيز (طلاب) غرب كلية الآداب هاتف: ١٠٠ ١٩٥٠ تحويلة: ١٩٨٥ ٢٠ المرح حراء غرب دوار التاريخ باتجاه طريق الملك

www.darhafiz.com webmaster@darhafiz.com

19-19-

إلى : روح والذي الطاهرة يرحمه الله

ووالدتي و زوجتي و ديمة و فيصل و دائية و ماييا . . .



التغيير والمنظمات

الفصل الأول : التغيير

مفهوم التغيير أنماط التغيير

مصادر التغيير التغيير مقاومة التغيير مقاومة التغيير مصادر مقاومة التغيير التنظيمي كيفية التعامل مع التغيير المتنظيمي الناقلم مع الحيط المتغير على المنظمات مقادمة التغيير المتنظيمي أنواع التغيير التنظيمي أنواع التغيير التنظيمي تأثير التغيير المتنظيمي الناقلم محونات الننظيم

محتويات الكتاب

الصفحة

6	نماذج الاستشارات أنماط مستشاري التغيير	ändän	الفصل الأول : إستشاري التطوير التنظيمي	مراحل عملية التطوير التنظيمي	الباب الثالث	العلاقة بين البحث العملي والتطوير التنظيمي	مراحل البحث العملي	تعريف البحث العملي	النشأة التاريخية للبحث العملي	نحاذج عملية التغيير	Al La	الفصل التالث: البحث العملي	نموذج عام للتطوير الننظيمي	مراحل عملية التطوير التنظيمي	منهج النظم والتطوير التنظيمي	منهج النظم في التنظيم	مفهوم منهج النظم	مُعْلَمُهُ	الفصل الثاني: عملية التطوير التنظيمي	الموضوع	
	< 0	\r	4	٧,	4.1	11	0 9				0 /	N3	33	73	7.7	21		44	41	الصفحة	

محتوبات الكتاب

01
73
**
27
73
13
~~
71
الصفح

> > > > > > >

الأهداف العملية لجهودات التطوير التنظيمي

17.

محتويات الكتاب

727	7 5 7	177	777	777	777	777	177		317	7.9	7.1	7.5	199	194	194		19.	171	1 10	الصفحة	
المراجع الأحنيية	المراجع العربية	سمات ومشاكل الإدارة العربية	التطوير التنظيمي والمييمة العربية	آثار التحولات الحديثة على التطوير التنظيمي	التحولات والتحديات	التطوير التنظيمي بين التفاؤل والتشاؤم	āodās	الفصل الثالث : مستقبل التطوير التنظيمي	عوامل مشتركة حول أساليب التدحل	رابعاً: نشاطات التدخل على مستوى المنظمة	ثَالثاً: نشاطات التدخل بين المجموعات	ثانياً: نشاطات التدخل على المستوى الجماعي	أو لاً: نشاطات التدخل على المستوى الفردي	تقتيات التدخل للتطوير التنظيمي	āndās	الفصل الثاني : تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي	الشمولية في استراتيجيات التغيير	مداخل التغيير في إستراتيجيات النطوير	أبعاد إستراتيجيات التدخل	الموضوع	
١٨٢	141				3.41	31.1	77.1		100	104	10.	129	727	131	- 195 - 195 - 195	177	171	1 7 2	177	الصفحة	1970

محتويات الكتاب

174	141			341	175	7751		100	104	10.	1 2 9	727	131		124	171	179	171	الصفحة
إستراتيجيات التدخل	مقلمة	إستر اتوجيات التدخل الفصل الأول : المداخل الرئيسية لاستر اتيجيات التدخل	الباب الرابع	المعلومات الراجعة	عملية جمع المعلومات	تماعة	الفصل التالث: عملية جمع المعلومات	غوذج الانسمحام والتطابق	غوذج تحليل بحال القوى	غاذج الصناديق الستة	نماذج التشخيص	عملية التشخيص	تملمة	الفصل النابي: التشخيص	أشكال العلاقة بين المستشار والتنظيم	تأثير الادراك على المستشار وممول التطوير	· العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم	المستشار الداخلي والخارجي	الموضدوع

محتويات الكتاب

شكل رقم (٩١) نموذج تشخيص ويزيورد شكل رقم (٢١) متال على تحليل مجال القوى شكل رقم (٢١) متال على تحليل مجال القوى شكل رقم (٢٢) الشكل الاجتماعي شكل رقم (٢٢) الشكل الاجتماعي شكل رقم (٢١) الأسلوب التطوير التنظيمي شكل رقم (٢١) الأسلوب الشمولي للتطوير شكل رقم (٢١) إطار تحليلي لضغوط العمل شكل رقم (٢١) إطار تحليلي لضغوط العمل شكل رقم (٢١) الشبكة الإدارية

معتوبات الكتاب

قائمة الاشكال

شكل رقم (١٠) مراحل التغير المخطط ونحوذج المراحل الثلاثة للنغير شكل رقم (١٥) تأثير الإدراك على العلاقة بين المستشار والتنظيم شكل رقم (١٤) مكونات العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم شكل رقم (١٦) أنماط العلاقات الأربعة بين المستشار والتنظيم شكل رقم (٩) المراحل الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي شكل رقم (٨) الأنظمة الفرعية الرئيسية في التنظيم شكل رقم (٥) الاستجابة لمتغيرات المحيط التنظيمي شكل رقم (٢) تأثير التغير على مكونات التنظيم شكل رقم (١) العلاقة بين المنظمة والمحيط المتغير شكل رقم (٧) مفهوم النظم وتفاعله مع المحيط شكل رقم (١٢) نموذج البحث العملي لشيرد شكل رقم (٣) المراحل الثلاثة لعملية التغير شكل رقم (١٧) نموذج عملية التشخيص شكل رقم (١١) نموذج البحث العملي شکل رقم (٤) نموذج تحليل قوى المحال شكل رقم (١٣) أغاط مستشاري التغير شكل رقم (٦) الجبل الجليدي للتنظيم شكل رقم (١٨) فجوة الاداء

لم يعد تأثير التغيير حافيا على المنظمات عامةً أو خاصةً، في قطاعات...
التعليم أو الصحة ، في الصناعة أو الزراعة ، في التجارة أو الخدمات...
الكفاءة والفعالية للاستحدام الأمثل للموارد المالية والبشرية ، وهناك تحديات تكنولوجية تجعل من عملية التدريب وإعادة التأهيل أمراً محتوماً، وهناك تحديات تحديات اجتماعية تجعل من مواجهة التوقعات الإنسانية المتجددة فلسفة على الإدارة تبنيها ، وهناك تحديات البوم.

فرضت هذه التحديات الكثيرة والمتداخلة على القادة والملدين والعاملين على حد سواء في كافة مستوياتهم الننظيمية العمل على البحث، ليس فقط عن أساليب البقاء لمنظماتهم ، بــل واللجـــوء إلى إســــــــــراتيجيات التطوير والتغيير لجعل الأهداف والبناء الننظيمي والأساليب النشغيلية والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير.

معتويات الكتاب

قائمة الجداول

جدول رقم (١) مصادر مقاومة التغير حدول رقم (٢) نماذج درجة التأقلم مع المحيط حدول رقم (٢) التحولات في المفاهيم التنظيمية حدول رقم (٤) بعض إفتراضات التطوير التنظيمي جدول رقم (٥) نسب إستخدام وسائل التغيير بواسطة انماط الاستشارات

الباب الرابع:

تتناول فصوله المداخل الرئيسية لاستراتيجيات التــــدخل، وتقنيــــات التـــدخل ، وتقنيــــات التلخل على مستوى الفرد والمجموعة والتنظيم ،والفصل الأخــــير يتنــــاول التحولات الحديثة في بجال التطوير التنظيمي مع التركيـــز علــــى المشــــاكل والعقبات الني

العنيون بالكتاب

طلاب التطوير التنظيمي وإستراتيجيات التغيير في مرحلتي البكالوريوس والماجستير في الجامعات والكليات والمعاهد العليا ، وكافة المديرين أصحاب المسؤوليات القيادية على مختلف مستوياتهم الإدارية ،والمهـــــــتمين بعمليـــــات التطوير الننظيمي.

د. عبد الله بن عبد العني الطجم جــــدة ۱۹/۹/۱۹ ما ۱۱ ۱۱۵/۹/۱۹ مه ۱۹

مدق الكتاب

التعرف على الأبعاد المحتلفة لعملية التغيير وتأثيرها على المنظمات ، مع التركيز على النظمات ، للحرفة التركيز على التطوير التنظيمي Organization Development كأحد حقول المعرفة الحديثة الذي يهدف إلى تطوير كفاءة وفعالية المنظمات من خلال التغيير المخطط وإستراتيجيات التدخل على مستوى الفرد والمجموعة والتنظيم ككل لمواجهة تحديات التغيير.

تنظيم الكتاب

تم تقسيم الكتاب إلى أربعة أبواب رئيسية :

يتعلق بموضوع التغيير ، حيث تتناول الفصول الثلاثة مفهـــوم التغـــير وتأثيره على المنظمات والأسباب التي أدت إلى عجز المنظمات البيروقراطــــة على التعامل مع المعطيات الجديدة.

الباب الثاني:

يتناول مفهوم ونماذج التطوير التنظيمي حيث تسعى فصوله الثلاثة إلى الإلمام بالأبعاد المختلفة للتطوير التنظيمي وما يتدرج تحته من نماذج مختلفة بما فيها البحث العملي.

الباب الثالث:

يتناول المراحل المختلفة لعمليات التطوير الننظيمي إبتداءاً من مستشار التطوير وعلاقته بالتنظيم ، والإلمام بعملية التشخيص وما يندرج تحتها من نماذج ومراحل جمع المعلومات وتحليلها للوقوف على وضع التنظيم الفعلي.

مقدمة الطبعة الثالثة

لقد أصبحت التحولات الاقتصادية والاجتماعية والنكنولوجية حقيقة قائمة ولم تعد هذه التحديات محلية أو إقليمية، بل تعدقها إلى العالمية، لذا لم يعد التطوير والتغيير اختيارياً، بل أصبح إلزامياً، وعلى الذين اعتادوا النظر فقط للتاريخ و عبره، أن يستديروا الآن لينظروا للمستقبل وتطوراته.

إن الذكاء هو التأقلم، والمنظمات المعاصرة يجب أن تجد الوسائل و ألأساليب التي تمكنها من مواجهة التحديات الجديدة، بمنهجية علمية وإبداع

أ. د. عبد الله بن عبد الغني الطبحم حــــــــــــــــة ۲۰۰۳/۲/۵ هـــ - ۲۰۰۳/۲/۶

مقدمة الطبعة الثانية

أحمد الله على فضله ونعمه التي لا تحصى ، ويسرني تقديم كتاب التطوير التنظيمي" في طبعته الثانية ، وقد تبلورت فكرة التغيير لتصبح واقماً للموساً ، بعد أن كانت في نظر البعض تنظيراً أكاديمياً ، لقد أدرك الجميع التأثير الناتج عن التقدم التكنولوجي ، والتوجهات السياسية ، والتحولات الاجتماعية خاصةً مع إفرازات العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات وظهور الكيانات التنظيمية الكبيرة ، يحيث لم يصبح أمام صانعي ومتخذي القرارات في القطاعين العام والحاص إلا تطوير منظماتهم لتكون قادرة على التعامل مع متطلبات المرحلة الحالية والمقبلة.

د. عبد الله بن عبد الغني الطبحم حــــدة ۲۰۰۰/۰/۲۲ - ۲۳۱/۰/۲۲۸

التغيير والنظمات

- C الفصل الأول : التغيير.
- الفصل الثاني : التغيير التنظيمي.
- الفصل الثَّالثُ : البيروقراطية والتنظيمات الحديثة.

مقدمة الطبعة الرابعة

إن أكبر مساحة في العالم هي مساحة التطوير والتغيير، حتى تتحقسق التنمية فلا بد من التغيير، وحتى يتحقق التميز فلابد من مواصلة التطوير، ولا يمكن تحقيق طموحاتنا أو تخطي واقعنا دون التغيير والتطوير، إذا لم نستغير فسنبقى على وضعنا، ولن يكون لنا المكان اللائق بنا بين الأمسم في عصر العولمة.

علينا أن نتجدد، وحتى نتجدد نحتاج أن نتغير، وحتى نتغير لا بد من أن نصل إلى درجة النضج، ولن نصل لمرحلة النضج إلا بقيادات تؤمن بفكر التغيير ومنهجية التطوير.

يبقى مصطلح النطوير والتغيير جميلاً وحذاباً، هـــو وســـيلة البقـــاء وضمان الاستمرار وآلية التفوق، لكن يجب أن لا يغيب عن الذهن أن للتغيير والتطوير أعداؤه.

أ. د. عبد الله بن عبد الغني الطحم

2

P/0/47310-- 17/0/4.17

Change بيقير

البابالأول

مفهوم وأنواع وأنماط التغيير.
 مصادر التغيير.
 افتراضات واستراجيات التغيير.

مقاومة التغيير ومصادره.
 كيفية التعامل مع مقاومة التغيير.

أصبح عالم اليوم بمختلف مجتمعاته المتقدمة والنامية في دوامة وصراع مع التغيير، وهذا ناتج عن التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنه من تغيير اقتصادي وإجتماعي وثقافي حتى أصبحنا نعيش في بحتمع المعلومات المحتمع الرواعي (١) بعد أن كنا نعيش في عصر المحتمع الصناعي ومن قبله المحتمع الزراعي (١) .

فالتغير أصبح حقيقة في حياة المحتمعات والمنظمات، يتمثل في تغير العادات والتقاليد والقيم، والبيئة المادية والإجتماعية، حيث يعكس القرن والتكنولوجية، ويعج بالمتغيرات الإجتماعية والفكرية والإقتصادية والتكنولوجية، ويعج بالمتغيرات السريعة في كل بحالات الحياة، مما جعل الإنسان يعيش ظروف بالغة التعقيد حيث اصبح ملايين الناس يعانون من عدم القدرة على فهم التغير و التكيف مع سرعته التي أصبحت تؤثر على عادة مناحي الحياة، وهذا ما أطلق عليه (الفن توفلر ماهم Alvin Toffer) صدمة

لقد نتج عن التحولات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية، تغيير في المواقف والتوقعات والإختياجات الإنسانية وأصبحت الحاجة ملحة إلى تغيير في الهياكل الننظيمية والأساليب النشغيلية لكثير من الأجهزة الإدارية حتى تكون في وضع يمكنها من ممارسة نشاطاتما والقيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية أكبر.

حراء مرازة قبل النها ميل وداء

مفهوم التغيير: (١٩٦٥) ..

أضحت عملية التغيير ظاهرة حتمية تؤثر في العلاقات الإنسانية بكافة واضحت عملية التغيير المردما وأشكالها، سواء في حركتها الإجتماعية أو الاقتصادية، فالتغيير الفاهيم وقد شملت المقاهيم واقد شملت الأحيال، والتغيير لا يقتصر فقط علي الأنظمة الإجتماعية الطبيعة مثل ما هناك تغيير في المحتمات والكون بمعناه الواسع، إذ يمكن الطبيعة مثل ما هناك تغيير في المحتمات والكون بمعناه الواسع، إذ يمكن القول أن النغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة من بيولوجية والتكنولوجية واتخدمه المقدة نقابته واشهيه وتكنولوجية وإحتماعية ١٦). (خاهره المتحدرات المتدرسة الإنظمة المنافوجية وإحتماعية ١٦). (خاهره المتحدرات المتدرسة المتدرسة المتحددات المتدرسة المتدرسة المتعددات المتدرسة المتدرسة المتعددات المتدرسة المتدرسة المتعددات المتدرسة المتدر

لقد عرف (ريتشارد رووبر Richard Roeber) التغيير بأنه : ﴿ ظَاهِرَةُ اللَّهِ اللَّهُ اللَّالَّا اللَّهُ اللَّهُ اللللَّهُ اللَّا

وتكولوجية التي تكون أساسيات الجتمع [".

والتفاعل بين هذه الأنظمة على درجة عالية من التعقيد، بحيث يصعب معها معرفة الكيفية التي تتغير فيه عملية التوازن بين تلك الأنظمة بصورة دقيقة.

انواع التغيير:

هناك نوعان رئيسيان للتغيير، (لأول)التغيير العشوائي أو التلقائي رالئاني التغيير المخطط.

الباب الأول ـــانفصل الأول ــــ

إذاً ما هو التغيير Change ؟ وما الفرق بين التغيير والتغير؟ ما هي أنواع ومصادر وأنماط التغيير؟ ما هي الإفتراضات التي تقوم عليها عمليات التغيير؟ ما هي الإفتراضات التي تقوم عليها عمليات التغيير؟ ماهية عملية التغيير؟ واستراتيجيات التغيير؟ لماذا نقاوم التغيير؟ وكيف يمكن التغلب على مقاومة التغيير؟.

الانفتاح الإقتصادي والسياسي والإجتماعي والثقافي بين الكثير من عن الهجرات من اللياجل والخارج إلى كير من اللدن، محما يساهم ثالتاً: الضغط السكاني عمر النظمات الكيرة: يؤدى الضغط السكاني التولد ومعاهد التدريب لمواجهة إحتياجات المنظمات لتلك الكوادر أدى بدوره إلى زيادة الطلب على الكوادر المتخصصة من الجامعات والمؤسسات أو على مستوى التنظيم نفسه، هذا النوع من التخصص التخصص سواء كان على مستوى الدولة، كالوزارات والهيئات الكبيرة لتتمكن من مواجهة الطلب، وأصبحت المنظمات تميل إلى دول العالم وما صاحبه من تغيير في التوقعات والإحتياجات إلى طلب متزايد على الحدمات العامة والخاصة، مما يؤدي إلى نشوء للنظماك ويشاهد الأحداث أينما كانت (١)

تشغيلية وهياكل تنظيمية تختلف عن تلك التي تعمل على النطاق رابعاً : المنظمات(العالمية): تتيجة للتطور في(وسائل)المواصلات والإنصالات الوطني ولابد من توفر المرونة التي تمكنها من الإستجابة والتأقلم مع يكون إتصالها بالعالم الخارجي كبيراً مما يعني ألها تتعامل مع ثقافات والعالمية أيضا، فمنظمات كوزارة الخارجية أو الخطوط السعودية والإنفتاح العالمي، أصبحت المنظمات لا تتسم بالضخاعة فقط بل متباينة وأنظمة وقوانين مختلفة، وهذا يحتم عليها إتباع أساليب المتغيرات المستجددة بفاعلية أكبر

الباب الأول ___ الفصل الأول ___

لعدم قدرها أصلا على الإستفادة من التقدم التقني وبذلك يصبح التغيير شكليا وغير فعال. (٥)

دون حدوث فجوات أو إهتزازات بفعل عدم التوازن بين المتغيرات الأساسية إن التغيير عملية تتسم بالتكامل والشمول والتناسق بين كافة المتغيرات الي تكون قاعدة التطوير.

مصادر التغيير:

نتيجة العلاقات المعقدة بين هذه العوامل، فإن هناك بعض المحاولات للإجابة إذا كانت الإجابة على كيف ولماذا يتم التغيير تتسم بصعوبة كبيرة

أحد ثمار مراكز الأبحاث في الجامعات وعنصراً هاما من عناصر البيئة الإقتصادية والإجتماعية والنظيمية والقانونية تتوافق مع تلك الإرتفاع بالمستوى الاقتصادي والإحتماعي والتقافي سواء على وعنصرا هاما من عناصر القضاء على الجهل والأمية، كما يؤدي إلى أولاً: التقدم العلمي: كانت المؤسسات التعليمية ولا تزال قوة تغيير حبارة، الإحتياجات والإتجاهات الجديدة، فالإبتكارات والإختراعات هي ودوافع وأنماط سلوكية عنالفة يستوجب معها إحداث تغييرات في المستوى الفردي أو على مستوى الأميئ وينتج عنه إحتياجات على ماهية العوامل التي تؤدي للتغيير:

ووسائل الإعلام قربت بين الثقافات، فالعالم الكبير بمحيطاته وبحاره ثانياً : الفقيم في ومثال المواصلات والإنصالات : أدى النقدم (القلبي) والتقي إلى قفزة كبيرة في وسائل الواصلات/ الإنصالات كرغير من صورة العالم نفسه فالطائرات قضت على الحدود التي تفصل بين الشعوب

كلما زاد إحتمال أن ينظر الناس إلى التغيير/ بطمأنية أوثقة مما يسهل ﴿ ﴾ - مشاعر الأشخاص : كلما زاد إهتمام القائد بالأشخاص وبمشاعرهم

المتعلقة به والنتائج التي ستترتب عليه في تبديد المحاوف من التغيير في أمرا ضروريا، حيث يساهم الإطلاع على أهداف التغيير والإجراءات عملية قبول التغيير (؟) . . م. انتقاضه . - المعلومات : يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير مختلف مراحله.

استراتيجيات التفييره ليمراترجيا

يقوم التغيير المخطط على ثلاثة أنواع رئيسية من الإستراتيجيات؟

والمزايا) وطالما أن الفرد عقلاني ومدفوع بمصالحه الشخصية فيحب على أن الفرد) و الجماعة سوف يقبلون(بالتغييم) إذا كان لجمل فواتك ويسعى إلى تحقيق مصالحه الذاتيك لذلك تراهن هذه الإستراتيجية تقوم هذه الإستراتيجية على إفتراض أن الإنسان عقالان Rational الإستراتيجية العقلانية التجريبة

تقوم هذه الإستراتيجية على أن الفرد(يقاك في أفعاله بالأغاط الإحتماعية في عاداته وإنجاهانه وقيمه اوحيث أن كثير من عوائق العمل والإنتاج إنما تعود أصلا لمثل تلك الأنماط السلوكية، لذا يتم تحديد ما يجب المستوى الفكري) فقط لكن يتعداه إلى مستوى الشخص الثقافي المحثل والنقاف التي يعتقد فيها ويلنزم بماء لذلك فالتغيير غير قاصو على : Normative-Reductive Strategy (معيقة التنقيف الموجهة المعادة) - إستراتيجية التنقيف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا حتى يقبل التغيير.

> تخصصات رئيسية وفرعية (اصبح) سوق العمل يتسم بإرتفاع المستوى خامساً: التغيير في هياكل القوى العاملة : نتيجة للتقدم العلمي وما نتج عنه من البيروقراطية إلى الأنظمة المقتوحة لتستجيب للإحتياجات الجديدة تحول في (الالتزام Commitment من للنظمة للمهنة Career ، هذا الوضع عنه إرتفاع في مستوى الإحتياجات الفردية والجماعية، وأحدث التعليمي وزيادة التخصص الأمر الذي ولد الوؤة دفع للتغيير، ونتج الجديد شكل ضغط مترايد على المنظمات للتحول عن الأنماط بحوافز تتوافق فيها المصالح الفردية مع الأهداف التنظيمية ٠٠٠. الباب الأولى __ الفصل الأول

إفتراضات التغيير:

نتائجه، مما يعطيهم قدر من الإطمئنان والأمان والثقة الأمر الذي يقلل الذين سيتأثرون من نتائجه، فكلما كان هناك مشاركة أكبر من الأفراد الشاركة: هناك علاقة طردية بين نجاح التغيير و مشاركة الأشخاص الإهتمام بمعرفة إتجاهات العاملين وإشراكهم في عملية التغيير وتوقع كلما زاد احتمال نحاح التغيير الذلك يلجأ القادة الإداريون إلى تقوم عملية التغيير على عدد من الإفتراضات منها:

 الدعم: يقاوم الناس التغيير ويخشونه خوفاً من المجهول، لذلك يحرص القائمون على عملية التطوير على تقليم الدعم والمسائدة للمتأثرين من مقاومتهم لعملية التغيير. بنتائج عمليات التغيير.

>- القوة من خلال الأحزاب والمنظمات السياسية وذلك عن طريق إصدار الأنظمة و التشريعات كوسيلة لإحداث التغيير.

٧ - التحكم في الجمع عامل (لؤثرة) ذلك عن طريق أعد السلطة ألو القوق) من مجموعة والوزيعها على مجموعات (أعرى مغرض إحداث تغيير

إجتماعي مثلا

التعامل بكفاءة مع القوة واستنحداماها في التنظيم، حيث أن الهياكل الهرمية في المنظمات إنما تعتمد على السلطة، فالأشخاص في المراكز القيادية إن من الموضوعات المهمة هو ما إذا كان التطوير التنظيمي قادراً على يستمدون قوهم وتأثيرهم من السلطة الرسمية في وظائفهم.

الحصول على الميزانيات ويذلك تصبح القوة دافعا حقيقيا للأفراد والجماعات للذلك يتنافس المديرون على الترقيات وتظهر الخلافات بين الأقسام في داخل التنظيم.

إذاً فالصراعات السياسية في المنظمات هي حقيقة قائمة على الرغم من

سليباتما على الأداء والكفاءة التنظيمية. وعمير قدرة الفنميم ع ح منازد

الباب الأول -- انفصل الأول تغييره بالتعاون مع خبير التطوير، يقوم التطوير التنظيمي أساساً على هذا النوع من الإستراتيجيات. الرساد، اله

قدرة التنظيم على حل مشاكله الإنسانية لمالتقنية) والتي تحول دون التنظيم، حيث أن نمو العنصر الإنساني سيفجر الطاقات الإبداعية ومن تحقيق الأهداف، والثانية زيادة قدرات الأفراد والذين هم أساس * هناك نوعين من الأساليب لتطبيق هذه الاستراتيجية، الأولى تطوير تُم رفع كفاءة التنظيم.

* Powr-Coercive Strategy القسوة القسرية - إسترات القوة القسرية

معرفة عن طريق عملية التعليم، وفي استراتيجية التنقيف الموجهة يكون السلطة كحيث تنبع من الأشخاص الأكثر معرفة إلى الأشخاص الأقل ا تعتمد الإستراتيجية التجريبية العقلانية على للعرفية كمصدر للقولة أو يدعنون (هولاع الأكثر) سلطة، ولا شك أن القوة والسلطة حقيقة قائمة تقوم هذه الإستراتيمية على إفتراض أن الأشخاص الأقل سلطة سوف في كل العلاقات الإنسانية ومستخدمة في الإستراتيجيتين السابقتين، مستشاري التطوير وأعضاء التنظيم، وهي ضد إستحدام القوة القسرية هناك ميلاركة كفذه القوة أو الصلطة من خلال تبادل المعرفة بين كوسيلة للتغيير لأسباب معنوية وعملية.

ا - القوة غير العنيفة ويتم عن طريقها إحداث التغيير بالأعمال السلمية كما فعل حلم) تلجأ إسترات جية القوة القسرية إلى القوة الشرعية وغير الشرعية لتحقيق أهدافها، ويمكن إدراج ثلاثة أنواع تحت إستراتيجية القوة القسرية :

غاندي في مطالبته بالإستقلال لبلاده.

إستمرارية الإهتيازات القائمة: إن وجود مصالح وإستيازات قائمة تجمل الفرد يقاوم التغيير (لاعتقاده) إنه يضر بمصالحه المادية أو المعنوية، وهذا ما يجعله أكثر إرتباطأ بالوضع القائم لأنه يحقق احتياجاته وطموحاته.

مصادر مقاومة التغيير:

Political Gulan - \$

تنبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير، وهذا يتضمن الوقت والنكاليف، أما المقاومة العاطفية فننبع من شعور وإتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه، أو القائمين عليه، وقد تعتمد المقاومة على جوانب إحتماعية كالمحافظة على العلاقات الإجتماعية القائمة أو الرغبة في المحافظة على على يعتبارات

سياسية مثل المحافظة على علاقات القوة السائدة. وتبنى مقاومة التغيير في العادة على بجموعة من المصادر، بدلاً من مصدر منفرد بعينه، وبالتالي يتوقع أن تكون المقاومة أكثر ضراوةً عندما نتبع من أكثر من مصدر كسبب لرفض التغيير، ويوضح الجدول رقم (١) مصادر مقاومة التغيير .

من الإحتمالات الواردة كرد فعل للتغيير والتطوير ما يسمى بمقاومة التغيير التغيير المسلمي الذي يعمل على التغيير المسلمي الذي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير، فغالباً ما يقاوم الأفراد التغيير لأسباب عديدة منها: (الرضا والاطمئنان) بسبب الإنسجام في العلاقات التي تولدت من الماضي ورغبتهم في بقاء تلك العلاقات كما هي الأمر الذي يساعدهم على النبو بالنباؤج في فياء تلك العلاقات كما هي الأمر الذي يساعدهم على النبو بالنباؤج في فياء تلك العلاقات كما هي الأمر الذي يساعدهم الابيان يساعدهم المنهم أما النغير فإنه قد يحمل معه أمور غير مألوفة تكون فيه النبوات صعبة وغير مؤكدة وهذا يئير القلق والخوف، ومن هنا يقاوم الديا المناقبة المناقبة والمناقبة وهذا المناقبة المناقبة والمناقبة والمناقب

الإدراك : يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوأفعهم الأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم وتوقعاتهم ودوأفعهم التنافي المنتقيم من يفسره التغيير تفسيراً الميجابياً كينما يفسره البعض مليباً الاشك أن عدم القدرة على إدراك المزايا للوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً لعملية التغيير.

— العادات: يشعر الفرد بالارتباح لأغاط السلوك السائدة والعادات والتقاليد، توضح نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأغاط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية إستجابته للموقف، بحيث لا يصبح مضطراً للنفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية بل يميل لأن يكون راوتينيا وليرجحاً) يميل الفرد لمقاومة التغيير إن الوضع الجديد قد يضطره للتخلي عن عاداته وأغاط سلوكه السائدة ويجبره على التفكير في مواقف حديدة ناجمة عن التغيير.

المواقعة بين ظروف الموقف وخطة النغيير والأشنخاص المعنيين بالتغيير. كريم وللماريخ ومتى ماتم معرفة طبيعة المقاومة وفهم أسيابها، فإنه يمكن وضع خطة «العمر مسلوندها) التعامل مع تلك المقاومة، ولقد حدد كل من (كوتر)وشلزنجر & Kotter وكدوير () (Cue Coll : Education and Communication & Ylory) (Lie Coll) - (تحقيق التغيير، لكن من الحكمة والمنطق أن ينظر إلى دوافع وأسباب مقاومة لمعرفة أبعاد خطة التغيير وتعديل بعض جوانبها عند الحاجة، حتى يمكن التغيير وآثاره المتوقعة على المعنيين به، واعتبار تلك المقاومة طبيعية ووسيلة ينظر عادةً إلى "مقاومة التغيير" كحاجز يجب التغلب عليه حتى يمكن Schlesinger) (١١١) ستة مداخل رئيسية للتعامل مع مقاومة التغيير :

يلماً خيراء النغير إلى حلقات (المناقشة) (الخاضرات) للمحسوعات

للسارية والمعاس واستخدام كافة الوسائل التوضيحية لتنقيف الأخرين وتوعيتهم بأهمية التغيير والحاجة إليه.

? Participation and favolvement والمشاركة والتضامن

... الدعم والدسميلات يتم الإستعانة بجهود العاملين في تصميم وتنفيذ عملية التغيير) لإتاحة الفرصة لمساهماتهم بالأفكار والنصائح، وتكوين بحموعات عمل حول التغيير، هدف مشاركتهم وكسب تضامنهم.

يتم تقديم الدعم الإجتماعي (العاطفي) لمواجهة مصاعب (التغيير) عن طريق إلاهتمام بالمشاكل و إلاستماع للإنتقادات، و توفير التدريب الدعم والتسهياكات Facilitation and Support للتغلب على ضغوط العمل.

> مصادر مقاومة التغيير جدول رقم (١)

العاطفي المسياسي عيدة المعاطفي المسياسي المسياسي المسياسية المواد المسياسي المسياسية المسياسي المسياسية	في الخرف من التحصمات المحافق مع التواقق مع القيم الإحسامي المحسامي المحافق على المحافق المحاف
العقالاني	今日の一門大学の
w; 54	علم التحاليف المرقعة للتغيير

0

الموامش

ا عبد الله بن عبد الغني الطجم" مدى إستجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة للملك عبد العامة للملك عبد العزيز، ١٨٦١م، ص ١١-١٧.

Alvin Toffler, "<u>Future Shock</u>", N.Y, Bantam Book, 1980, P.25. - Y

- عبد الباري دره، " التغيير في المنظمات" " بحلة البحوث الإقتصادية
والإدارية" العدد الرابع، المحلد التاسع، تشرين الأول ۱۹۸۱م.

ع- لطفي راشد محمد " التغيير التنظيمي وخصائصه" " مجلة الإدارة العامة"

الرياض، العدد ٢٦، نوفسبر ٩٨١ (م، ص ٥٠. 5- Richard Roeber, " <u>The Organization In a Changing Environment</u>" Ca. (Addison- Wesley Co.) 1973, P. 23.

- Alvin Toffler, 1980, P. 28.

7- Robert Chin, K. Benne, "General Strategies for Effecting Change in Human Systems" in "The Planning of Chang", ed. By W. Bennis ets, (N.Y,Hoit, Rinehart and Wilson, Inc. 1976), PP. 22-24.

٨- نحيدالله عبدالغني الطجم، مرجع سابق، ص ٢٠١ - ١٠ ١
 ٩- ربحي الحسن، " التخطيط للتغيير – مدخل لتنمية الإدارة " في "بحلة الإدارة الفيرة المراس، الدارة الفيرة المراس، المراض، العدد ٢٧، محرم ٢٠١١هـ..، ص ٢٤٢

ع التفاوض و الإتفاق Negotiation and Agreement : معرض حوافق للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية (التغيير

== الباب الأول ___ الفصل الأول

معرض حوافق للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية (التغيير) والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على إلتزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير.

(ع) المناورة والإختيار Manipulation and Co-option : إستخدام محاولات مستقرة (مفنحة) للتأثير على الآخرين، وتقديم

المساحة المطلوب. بالدعم المطلوب.

ت الإكراه العلني والضمني التعلق Explicit and Implicit Coercion

إستخدام القوة للحصول على قبول التغيير عن طريق التهديد لمعارضي التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير.

التفيير التنظيمي

Organizational Change

- تَأثير عوامل التفيير على التظمات
- نماذج التاقلم التنظيمي
- أنواع التغيير التنظيمي
- تاثير التغيير على مكونات التنظيم
- ماهية القوى الدافعة والكابحة للتغيير التنظيمي.

. ١ - عبد الله عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط " السلوك التنظيمي -الباب الأول - الفصل الأول -

المفاهيم النظريات والتطبيقات" حدة، دار النوابغ، ١٤١٥هـ ص ١٢٠.

11- John Kotter nd L. Schelsinger, Choosing Strategies for change In Harvard Business Review Vol.57 (March-April 1979), PP.109-112.

and in

إذا كانت أحد صفات العصر الذي نعيش فيه هو التغيير، فإننا في الجانب الآخر نعيش في عالم المنظمات، فنحن نولد ونتعلم ونعمل ونموت في الدياضي أو الإجتماعي والمنجر، كلها عبارة عن منظمات، نعيش فيها وزيعامل معها، من هنا كانت التسمية الشهيرة التي أتى بحا (رويرت بروسذوس R. Presthus) " بحتمع المنظمات"(١٠). سواء كانت هذه المنظمات عنصراً من عناصر الإستقرار والرفاهية لأي بحتمع وعنصراً فعالاً في تحقيق عنصراً من عناصر الإستقرار والرفاهية لأي بحتمع وعنصراً فعالاً في تحقيق مالا يكن تحقيقه فردياً.

يعتبر ازدياد عدد منظمات اليوم وتنوع وتشعب وظائفها عاملاً واسرعة التغيير، فالمنظمات تؤثر وتتأثر بالمحيط Environment الذي تعمل فيه، لأنما جزء منه ولا يمكن عزلها عنه، إن دراسة المنظمات في معزل عن محيطها والتي كانت سائدة حتى الستينات وأثرت في الفكر الإداري والتنظيمي لم تعد صالحة اليوم حيث الواقع العملي والإتجاه الفكري الذي أنت به النظريات الحديثة، قد ساعد على دراسة العلاقات والنائير المتبادل بين

المحيط والمنظمات. تنصير العوامل الثقافية توالإحتماعية والتكنولوجية والسياسية بأنما عناصر متغيرة، تؤثر في المنظمات وتتأثر بما، لذلك فالعلاقة متبادلة، وطالما أن العوامل الحارجية متغيرة، فإن المحيط الذي تعمل فيه المنظمات سيكون متغير

للتأثير والتغيير نتيجة الضغوط الداخلية والخارجية.

أولات الضغوط الداخلية Internal Pressures

ا - عدم الرضاع، طريقة الآدام أو مستوى الخدمة المقدم. من ارضا عدم في الرداء حدم الرضاع عدم في الرداء حدم الرضاع المرسيات المراسية في تحسين الكفاكة التنظيمية . تأتي الضغوط الداخلية للتغيير من داخل التنظيم نفسه، مثل :

٢ - الرغبة في تحسين (الكفاكة التنظيمية

٣ - الحاجة لمواجهة ارتفاع ميهوي الأحياجاك (لانسانية) في التنظيم.

٤ - وجود بطالة طبقية في التنظيم والحاجة إلى إعادة التدريب... وحبد مفاله مذبك ...

تأتي هذه الضغوط من مصادر خارج التنظيم وتلعب دوراً مؤثراً على التنظيم للتأقلم، وهذه العناصر لا تعمل في إتجاه واحد، بل قد تكون متعارضة فمثلاً قد تتعارض عوامل تكنولوجية مع عوامل إقتصادية، أو عوامل تكنولوجية مع عوامل بيئية، من أمثلة الضغوط الخارجية: ثانياً: الضغوط الحارجية External Pressures

في كل المحالات، فالتغيير في السياسارلم (لإقتصادية) و سياسالب الإنفاعي ٥ - التغيير الإقتصادي : يؤثر هذا العامل بصورة فعالة على نشاط المنظمات أو سياسات (الصحيح) إذ الإستيراكي كذلك الأسعار العالمية للبترول،

في إنجاه تصاعدي، وهذا ما جعل المنظمات تميل إلى مقابلة تلك ﴿ وَالْتُغِيرُ الْإِجْتُمَاعِي : لَقَدْ أُصْبُحُ مُؤْشُرُ تُوقِعَاتَ (الْمَالِي الْحُدُمُةُ مِنَ الْمُنْظُمِات كلها عوامل تؤثر على نشاطات التنظيم

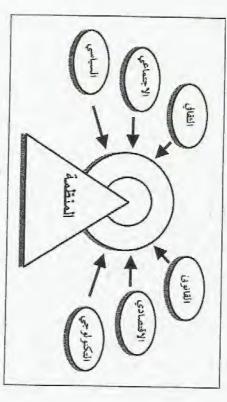
التوقعات بصورة تكاد تكون شبه شخصية.

=== الباب الأول ___ انفصل انثاني

منظمات اليوم لم تعد ساكنة، بل هي في حركة دائمة نتيجة الإختلال في والحارجية من المحيط الذي يمارس فيه التنظيم نشاطه، من هنا يمكن القول أن وبما أن المنظمات نظام إجتماعي مفتوح Open Social System فإن المنظمات ستكون تحت ضغوط التغيير، وعليها الإستجابة للمتطلبات الداحلية التوازن بين العناصر والعوامل المختلفة داخل التنظيم وخارجه.

الباب الأول — انفصل الثاني ===

شكل رقم (1) العلاقة بين المنظمة والمحيط المتغير



Carlo Service

: Adapting to a changing environment القافلم مع المعيط التفير

كانت وظيفة الإدارة ولا تزال موجهة للمحافظة على التوازن بين (الاستقرار stability) والتغيير Change كاستحابة للمتطلبات الداخلية في التنظيم واليية التي تمارس فيها نشاطها، ولقد أصبحت تلك الوظيفة أكثر إلحاحاً في الوقت الحاضر الذي يتميز بسرعة التغيير والذي نتج عنه الكثير من التعقيدات

الني تواجه منظمات اليوم. فكل منظمة يجب أن يكون لديها قدر كافي من الاستقرار يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة وفي نفس الوقت يمنعها من أن تكون ساكنة static أو

التغيير التكنولوجي: تسير درجة التقدم التكنولوجي بصورة مدهشة وتؤثر على المنظمات والعاملين فيها، يحيث أصبيحت المنظمات تنفق الأموال الطائلة في جلب المعدات الحديثة (وتدريب وإعادة تأهيل الكثير من العاملين لإستخدام التقنيات الحديثة.

عمد التغيير السياسي : يلعب الإستقرار السياسي، وحالا<u>ت السلمية والحر</u> بين الدول، وكذلك فلسفة الحكم دورها اللوثي الملى الانتظيمية ميث بناء الهيكل التنظيمي أو طريقة صنع القرار .

و التغيير القانوني: تناثر المنظمات (باللوائكم والأنظمة سواء كانت على مستوى الوطني أو العالمي، فنأثير الأنظمة التعلقة بحماية البيئة اصبح تأثيره اليوم في تزايد مستمر على طريقة عمل المنظمات.

العمير النفاقي: أصبح تأثير إرتفاع المستوى العليمي والتقائي للعاملين والمتعاملين مع التنظيم كبيراً على عملية إنخاذ القرارات وسياسة الحدمة.

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين المنظمة والمحيط المتغير.

جدول رقم (۴)

فاذج درجة التأقلم مع الحيط

درجة التأقلم مسمعه متخفض	مَالْقَالَةُ الْخِدَارِةُ الْخِدَارِةُ الْخَالِةُ الْحَالِةُ اللَّهِ الْحَالِةُ اللَّهِ الْحَالِةُ اللَّهِ الْ Conservative Satis Management Management	Reactive Antic Management Management
Name of the control o	(٣) الإدارة القائمة Satisfying Management	(ع) إدارة التوقع Anticipative Management

Reactive Management Jeel 1 - 1

ならりょうとう

ودرجة التأقلير بطيئة النم النعامل مع المشاكل على المدى القصير؛ عمالة عملية عملية عملية النعاول هذا النمط من الإدارة مواجهة النعير بعد العدولة) عملية الإستحابة تتم بصورة سريعة وم تحلة، فقد يتم التغير في بعض يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط أقل (استقرارا)- متغير -حله ب المشكلة أولا كم الإستجابة بصورة سريعة وغير ملرروسة) تعمل من العاملين أو خفض الرواتب، المبدأ في هذا النمط من الإدارة هو المناصب الرئيسية، أو إعادة التنظيم بصورة شكلية (مثل) تسريح عدد إدارة رد الفعل في محيط شديد التغير ولا تملك المرونة الكافية للتأقلم.

في المحيط يتصف هذا النوع بتعدد المستويات الإدارية والتنسيق يتم عن يعمل هذا النوع في محيط وستم وعملية التأقلم عالية، نتيجة الإستقرار الإدارة القانعة Satisfying Management الإدارة القانعة

=== الباب الأول ___ الفصل الثاني

جامدة في عملية التأقلم مع الظروف المتغيرة، إن الإستقرار والتأقلم ضروريان للإستمرار في النمو والبقاء.

- polin 2512 ..

بما أن المحيط التي تعمل فيه المنظمات يتكون من عدداً من العوامل يمكن للمنظمات أن تتفاوت في الإستحابة ودرجة التأقلم للتغيير وفقاً في الجدول رقم (٢) يمثل بعده العمودي درجة الإستقرار في محيط التنظيم، في التأقلم تلجأ إليها في محاولة للإستجابة لمستجدات التغيير. والنموذج المبسط المتغيرة والتي لها تأثير مباشر على المنظمات نفسها، فإن هناك عدد من أنماط حين يمثل البعد الثاني درجة التأقلم أو المرونة الداخلية في التنظيم.

يعمل هذا النوع من النظيمات في محيط (مستق) وعملية الناقلي في المستويات الإدارية، هناك إحترام للأعراف والتقاليك مع عدم تقبل عالية من النمطية والرقابة، أهداقها اللهائية) مع غط شديد المركزية وتعدد هذا النوع من النظمات للأفكار الجديدة، أو الرغبة في التغيير، يسود مبدأ الأقدمية في الترقيات Seniority على حساب مبدأ الجدارة، يتضح من هنا أن الإدارة المحافظة لديها إستعداد وقدر قليل لعملية التأقلم، لكنها لا تشعر بضغط المحيط لأنه شبه مستقر، لكن مع ذلك تواجه : Conservative Management abatel of 1919 1 - 1 مشاكل حقيقية على المدى الطويل.

الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء (''

. Sher Chala.

تاثير التغيير على مكونات التنظيم:

يشمل التغيير التنظيمي بعض التعديلات في مكونات التنظيم، والتي

تتمثل في الآتي : (المعتصر المعتصر البشري عهاراته (إنجاهه مصدراً ويسساً (المعتصر البشري عهاراته (إنجاهه مصدراً ويسساً) ح

الأداء العالى في التنظيم، وطوط الصلطة الإنصال، والإنساع والولحدات وكافة الأبعاد البيروقراطية مكونات التنظيم كنظام بالغ التعقيد.

وكافة الأبعاد البيروقراطية مكونات التنظيم كنظام بالغ التعقيد.

العنصر التكنولوجي: يتمثل في النظام المعمولية السلوب المتنبل التوافق

المناسب بن الإنسان والآله في السائد في الننظيم، وكذلك الأعراق والأناف الأعراق والأغاط السلوكية كلى التأثير في تصرفات الفرد والمحموعة في مختلف

المستويات الإدارية. إن التغيير في أحد أو بعض تلك العناصر التنظيمية هو نتيحة تأثير بحالًا القوى في محيط التنظيم، حيث تعمل هذه القوى على إحداث حاجة للتغيير في بعض أو كل العناصر، فعلى سبيل المثال، نجد أن التقدم في المحال التقني يجعل المنظمات تنسابق في إستنحدام تلك التقنيات كإستنحدام الحاسب الآلي، رغبة في زيادة قدرتما وكفاءتما لتقليم خدمات متميزة، إذا يمكن القول أن

التغيير في محيط التنظيم يحدث تغييرا في التنظيم نفسه. في نفس الوقت يمكن القول أن التغيير قد ينبع من داخل التنظيم نفسه، فإستنجدام تقنيات منقدمة في التنظيم له تأثيره على بقية العناصر التنظيمية

الباب الأول __ الفصل الثاني ___

طريق لجان رسمية، يتركز التخطيط وعملية إتخاذ الفرارات)في المستويات العليا العلي

: Anticipative Management إدارة التوقع - إدارة

المنظمات ذات الدرجة العالية من التأقلم والتي تعمل في محيط متغير تحيل إلى أساليب التطوير حتى يلحأ هذا النمط إلى أساليب التطوير حتى يتمكن من التعامل مع ظروف المستقبل كبل حدوث الآثار الناتجة من عملية التغير في المحيط المتغير، وهي منظمات المستقبل.

المدور العشرائي (يرالمد فاط) لا ماري

أنواع التغيير التنظيمي

لا يمكن القول بسيطرة المديرين على نشاطات التغيير التنظيمي يصفة عامة، فالتغيير غير المخطط Unplanned Changes يحدث عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا النوع من التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العلميا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته وكذلك الإستفادة من إيجابياته إن وجدت.

يطلق على النولع الثاني التغيير المخطط Planned Changed، وهذا البنوع من التغيير عور دراستنا، لأنه يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير، نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap الما قد يلاحظونما في التنظيم، حيث تمثل فحوة الأداء مشكلة تحتاج إلى

الكشف عن الفرص والبدائل لإنجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير

يخطط لرفع كفاءة الأداء ١٠٠٠ .

.. ما ونا الفاظم.

تأثير التغيير على مكونات التنظيم:

يشمل التغيير التنظيمي بعض التعديلات في مكونات التنظيم، والتي

تتمثل في الآتي : () يعتبر العنصر البشري تمهارات (راتجاه) به مصدراً وتيسياً () العنصر البشري تمهارات (راتجاه) به مصدراً وتيسياً () الأداء العالم في التنظيم.

الأداء العالى في التنظيمين عنل خطوط (العملية الإنصال)، (العملية) والوعات المعقيد. وكافة الأبعاد البيروقراطية مكونات التنظيم كنظام بالغ التعقيد.

العنصر التكنولوجي): يتمثل في النظام المعموليك السلوب المتمونيل المستخدم لدعم التصنيف الوظيفي وسير العمل، وكذلك التوافق

المناسب بن الإنسان والآله من المنطق النطيع، وكذلك الأعراق المنطقية): يعمل نظام القيم القيم السائد في النظيم، وكذلك الأعراق والمجاوعة في مختلف والمجاوعة في مختلف

المستويات الإدارية. إن التغيير في أحد أو بعض تلك العناصر التنظيمية هو نتيحة تأثير بحالًا القوى في محيط التنظيم، حيث تعمل هذه القوى على إحداث حاجة للتغيير، في بعض أو كل العناصر، فعلى سبيل المثال، نجد أن النقدم في المحال التقيي يجعل المنظمات تنسابق في إستنحاام تلك التقنيات كاستخدام الحاسب الآلي،

التغيير في محيط التنظيم يحدث تغييرا في التنظيم نفسه. في نفس الوقت يمكن القول أن التغيير قد ينبع من داخل التنظيم نفسه، فإستخدام تقنيات متقدمة في التنظيم له تأثيره على بقية العناصر التنظيمية

= الباب الأول - الفصل الثاني

طريق لجان رسمية، يتركز التخطيط وعملية إتخاد القرارات في المستويات العليا العليا المرامع العليا العل

: Anticipative Management عادارة التوقع - إدارة

المنظمات ذات الدرجة العالية من الناقلم والتي تعمل في محيط متغير عمل إلى إستخدام نحط متغير عمل إلى إستخدام نحط الإدارة بالتوقع، يلجأ هذا النمط إلى أساليب التطوير حتى يشمكن من التعامل مع ظروف المستقبل كمل حدوث الآثار الناتجة من عملية التغيير في المحيط، لدى إدارة التوقع القدرة لمواجهة المحيط المتغير، وهي منظمات المستقبل.

الدور العشوافي (عرائد ولا) لا تكري

أنواع التغيير التنظيمي

لا يمكن القول بسيطرة المديرين على نشاطات التغيير التنظيمي بصفة عامة، فالتغيير غير المحطط Unplanned Changes بحدث عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا النوع من التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته وكذلك الإستفادة من إيجابياته إن وحدات.

يطلق على النولع الثاني التغيير المخطط Planned Changed، وهذا النوع من التغيير محور دراستنا، لأنه يحدث عن قصد ونشيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخيراء التطوير، نشيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap الماني قد يلاحظونما في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى

الله الأول النصل الثاني المخطط: معملات من مراس الدو المخلف ير

طالما أن التغيير عملية معقدة يعتبر فيها العنصر الإنسان مركز (النقل) الذي من طبعه مقاومة التغيير والسلوك بصورة تميل إلى النسطية والإستقرار، فال الديرين يحتاجون إلى معرفة والتعامل مع هذه الأنماط السلوكية في بحال العمل، فالتغيير في السلوك عملية معقدة من التعلم الشخصي والإحتماعي يتم فيها التخلي عن أنماط قديمة وإستبدالها بأخرى حديدة، والتعلم هنا لا يعني إكتساب مهارات فكرية فقط، يل هو أعم وأشمل، يحدث تغيير شبه دائم في السلوك نتيحة الحيرة والتجربة (١٠).

ولقد حدد (كيرت لافين الدهنية) (١٠) (المراح) مراحل لعملية التغيير ولقد حدد (كيرت لافين المراح) (المراح) مراحل لعملية التغيير التحريث) والتحريث والتحريث الدهنية والتحريث المراح المحديث التغيير ولقد حدد (كيرت لافين المراح) المراح المحديث التغيير التحديث المراح المحديث المراح المحديث المراح المحديث التغيير التحديث المراح المحديث التغيير التحديث المراح المحديث الم

هي كالآتي :

- مرحملة النهيؤ : • و (الزعداد المدير)

القد أطلق لفين على هذه المرحلة The Unfreezing Phase يتم فيها الإعداد المتغير، فالإنسان يميل إلى التصرف حسب ما أعناد عليه، وبمرور الوقت تصبح العادات والطرق القديمة في عمل الأشياء أمراً راسخاً، وتنحول

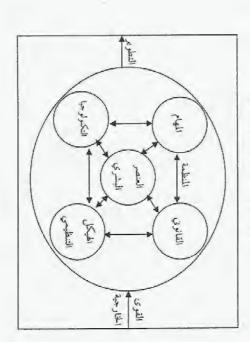
المشكلة إلى كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية المترسخة.

لل يسعى خيراء التغيير في (هذه) لمرحلة إلى استحثاث الناس اللشعق والإدراك والإقرار بالحاجل النتيجي وهذا يتطلب إنشاء علاقات الطبيعي مع الإدراك والإقرار بالحاجل التغيير حيث لن يكون مع الفاملين إنهم فيها زيادة الشعور بالحاجل التغيير حيث لن يكون النخير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ما لم يكون هناك

الأخرى، حيث تتطلب التقنية مهارات عالية مما يجعل الننظيم في حاجة إلى. إعادة تأهيل قواه البشرية العاملة أو توظيف عمالة جديدة، ولا يتوقف الأمر على ذلك، بل يتعداه إلى إحداث تغيير في المهام وأسلوب إنجاز الأعمال، أي الإنتقال من الأساليب التقليدية إلى الحديثة، أو إلى تغيير في الهياكل التنظيمية سواء في خطوط السلطة والإتصال أو عملية إتخاذ القرارات.

وتحليلنا السابق يقودنا إلى حقيقة وجود إعتمادية عالية وتفاعل بين العناصر التكنولوجية والبشرية والمهام والهيكل الننظيمي والثقافة السائدة في التنظيم، حيث التغيير في أحد العناصر ينتج عنه حاجة إلى التغيير في العناصر _الأخرى كما هو موضح في الشكل رقم (٢)

شکل رقم (۳) تأثیر التغییر علمی مکونات التنظیم



-

المناسبة لاستمراريته أطول فترة ممكنة. . . ماناناه الاداليدرورع الصلوك الرؤره به ... ماناناه الإدار لليفز ورم السلوك الرغوب به ... ويمكن تحقيق النغيير والمحافظة علية من محلال (مكافأة) الأداء المتميم مب كابن. دعماً للسلوك (الرغوب يد أو ما يسمى Positives Reinforcement وتقلم الدعم المناسب، و تقييم نتائج التغيير وتوفير المعلومات المرتدة أو

التوصل إليه من (في) (في السلوك) (الإنجامات)) و علق الطروف الرسمي بالم

التغيير، يسمى خلالها خوراء التغيير إلى استقرار والمحافظة على الرائح الحاذهات

تمثل هذه الخطوة The Refreezing Phase المرحلة الأخيرة من عمليات

التوصل إليه من تغيير أو نسيانه بسهولة. والشكل رقم (٣) يمثل إن وجود خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التنحلي عن ما تم الراجعة Feedback للأشخاص المعنيين والمتأثرين بالتغيير. المراحل التلائة لعمليات التغيير.

نعوني تعليل موال القوى: ﴿

لقد قدم (كيرت لفين Kert Lewin) نموذجاً أطلق عليه تحليل بحال القوى Force Field Analysis (°) يسمح بتطبيق الوضع المقترح عن طريق التغيير

بحال القوى، والتي قد تكون داخلية أو خارجية، وتتمثل في عناصر مادية، تقوم فكرة لافين على أن الفرد والجماعة والتنظيم يقعون في منتصف في الوضع القائم.

== النباب الأول --- الفصل الثاني

إهنزاز ومراجعة للإتجاهات والسلوك القديم، أو إستعداد للعمل بطريقة ن عملفة. عدد سي ولا الله واف عربهن به وله

الم يمكن لعدد من العوامل أن تساعد على التهيؤ للتغيير مثل التغيير وأثاره المنظمات، هذه عوامل يمكن أن تساعد العنصر البشري على التحلص كما يمكن أن تكون الخلافات عامل رئيسي في مرحلة التهبؤ للتغيير في فرص بديلة الأداكي وملاحظة أغاط أخرى من السلوك أكثر فعالية، في محيط التنظيم، وإنخفاض الأداء) الحجود عدد من المشاكل، وتوافر من عادات قديمة إلى بدائل في التفكير والعمل بصورة أكثر إيجابية.

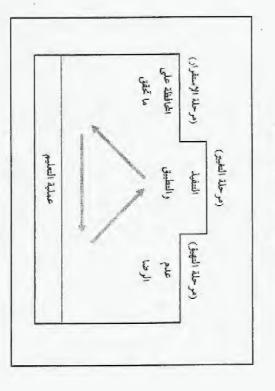
عملية التغيير، حيث يقوم خراء التطوير في البدء بعملية (التغيير) من يطلق على هذه المرحلة The Changing Phase وفيها يتم الشروع في يخلقون رد فعل معاكس ينتج عنه مقاومة التغيير، وذلك بسبب جهلهم ويعتقد (لفين Lewin) أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هاده حلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، بسبب عدم الشعور من قبل الآخرين بالحاجة للتغيير، وبالتالي فهم المرحلة بصورة موليعة رغبة في تحقيق النغير غالباً ما فتهون بالفشل، العنصر التكنولوجي)، وذلك إبعد التشخيص المتعمق للمشكلة وتحديد بإستراتيجيات التغيير أو الرغبة في سرعة تحقيقه. ٧-مرحلة التغيير: ١١٠ التصي البدائل المحكنة.

التوازن من جديد وتمثل المرحلة الثالثة في عملية التغيير (مرحلة الإستقرار وعندما يصل الوضع إلى الحالة المرغوبة Desired State يتم إحداث Refreezing). والشكل رقم (٤) يوضح نموذج تحليل بحال القوى.

نفسية، إجتماعية، سياسية، إقتصادية أو تكنولوجية، والتوازن بين هذه القوى في وقت من الأوقات هو المحدد لحالة التنظيم.

والقوى الكابحة في وضع متضاد ويقوى متساوية، حيث يبقى التنظيم في هذه وتعتبر المنظمة في حالة توازن Equilibrium حينما تكون قوى التغيير الحالة دون تغيير.

المراحل التلاثة لعملية التغيير شکل رقم (۳)



الأولى (مرحلة التهيؤ Unfreez) يتم إحداث إخلال في عملية التوازن في الحالة يتم التغيير عن طريق إحداث تعديل في توازن مجال القوى، ففي المرحلة

العوامش

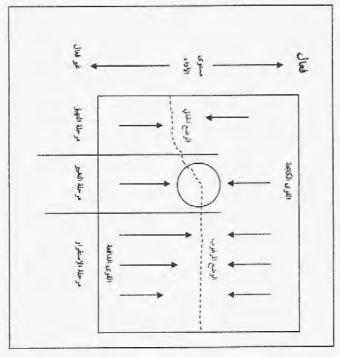
- Robert Presthus, "The Organizational Society" (N.Y, St. Martin, 1978) P.8.
- 2- Warren G. Bennis, eds. "The Planning of Change" (N.Y. Holt, Rinehart and Wilson, Inc. 1976) PP. 68-75.

٣- عبد الله بن عبد الغي الطحم، د. طلق بن عوض الله السواط، " السلوك

التنظيمي" حدة، دار النوابغ، ١٩٩٤م، ص ١٣٢.

4- Kurt Lewin, "Frontier in Group Dynamics" The field Theory in Social Science, (N.Y. Harper, 1951) PP. 188-273
 5- Kurt Lewin, Op, cit.

شكل رقم (٤) غوذج تحليل مجال القوى



البيروقراطية والتنظيمات العديثة Bureaucracy and the Modern Organizations

التغيرات الداخلية التي تؤثر على التنظيم.

نماذج التنظيمات السائدة.
 صفات التنظيم البيروقراطي.

أسباب إنحسار التنظيم البيروقراطي.

و الإدارة الانتقالية.

• صفات منظمات الستقبل.

دواعي العاجة إلى التطوير التنظيمي.

إن وظيفة الإدارة كانت ولا تزال موجهة نحو المحافظة على تحقيق التوازن بين الإستقرار Stability والتغيير Change كإستجابة للضغوط الداخلية والحتارجية لمنظمات اليوم، لقد أصبحت تلك الوظيفة أكثر إلحاحاً في الوقت الحاضر نتيجة سرعة التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي، وما أفرزه

من تعقيدات. لم تعد الطرق التقليدية تعمل بفاعلية، والدليل على ذلك عدم قدرة الكثير من التنظيمات البيروقراطية على التعامل والتحاوب مع الإحتياجات الحالية، حيث أصبح حلياً أن المنظمات الإدارية التي تحاول مقاومة التغيير سوف تسقط ضحية تعقيدات العصر، وسوف تعصف بما الإحتياجات

التنظيمي Organizational Stability من خلال إجراءات تشغيلية محددة Operating Procedures وعمليات رقابية مركزة في أعلى الهوم .

ではいるからう

تهادج التنظيمات:

يوجد توعين من النماذج التنظيمية السائدة هما التنظيم اليهروقراطي (النظام (لغلق) Closed System) ويطلق عليه أيضاً التنظيم (الآلي Mechanistic) ويطلق على النوع الثاني تنظيمات المستقبل أو (النظام المفتوح . (Organic إلى التنظيم (العضوي) Open System

أولا – النظام المغلق (البيروقراطي)

البيروقراطية من إكيازات، مماكم عي كثير من الفكرين إلى التساؤل عني جدوك مآخيذ كثيرة على هذا النمط من التنظيم على الرغم ممليحققه (النظمات) يسود هذا النمط من التنظيمات منذ عصر الثورة الصناعية وهناك و كفاءة تلك التنظيمات في الوقف الحاص

تقوم النظرية البيروقراطية التقليدية التي نادى بما (ماكس فيبر Max م Wever) على إفتراض أن المحيط أو البيئة التي تعمل فيها التنظيمات الإدارية تتميز بالإستقرار والتوازن الدائم ؟

نبوتن Isnac Newton) والتي تدعوا أن العالم ومكوناته هو (نظام آلي لقد قامت النظرية البيروقراطية على نظرية العالم الفيزيائي (إسحاق Mechanistic System)، بمعنى أن العمليات الطبيعية كالحياة قابلة للتفسير بنواميس الفيزياء والكيمياء وان لكل فعل رد فعل.

النباب الأول — القصل الثالث تَأْثِيرِ المُتَغِيرَاتَ اللَّمَا خَلِيمٌ وَالْخَارِجِيمٌ عَلَى التَّنْظِيمِ:

الإدارية؛، وجعلت الكثيرين من المديرين عاجزين عن إدارة أغمالهم بصورة ونتج عن مبدأ التخصص والتقدم التكنولوجي زيادة الاعتماديه في الأدائ ورغبتهم في المثناركة مما نتج عنه توقعات إنسانية أصبحت عامل حسم فعال تتمثل الضغوط الداخلية على الننظيم في تزايد أعداد المنخصصين إنفرادية، مما قد يؤدي إلى عدم قدرهم على إنخاذ القرارات الصحيحة، وبمثل بحيث أصبحت الحاجة ماسة لتوزيع السلطة بين العاملين في المنظمات في تحول جزء من السلطات من أيدي المديرين إلى مساعديهم ومستشاريهم،

لقد أصبح موظف اليوم يبحث عن وظيفة لها مواصفات التحدي

خطرا حقيقياً على كفاءة وسلامة المنظمات الإدارية(١).

لقد أصبحت المفاهيم التي نادى بما (أبرا هام ماسلوا A. Masiow) (١) كعوامل محفزة، لهذا كان لا بد من إضفاء نوع من المعاني الجديدة لمهام والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، لما لها من تأثير على عمليات التشغيل الوظيفة ترقى عن العوائد المادية فقط إلى معاني المسؤولية والإبداع والإبتكار مثل مبدأ تحقيق الذات Self-Actualization أكثر إلحاحا في الوقت الحاضر والمتعة وبما القليل من العمل الروتيني الذي يبعث على الملل. والتخطيط والتطوير في المنظمات الحديثة.

التنمية الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية على المنظمات الإدارية، يوجلد بجانب الضغوط الداخلية في التنظيم ضغوط خارجية فرضتها يمكن الإدعاء بأننا نتعامل مع عالم يتصف بالإنضباط أو التأكد أو محيط عمل وجعلت الحاجة ماسة لبناء منظمات تساير روح العصر ومتطلباته، حيث لا يمكن التنبؤ به أو بنتائجه، كذلك لا يمكن الافتراض بالإستقرار

والبشرية موجهة نحو أهدافه ومنفصلة عن أهداف النظيم الأساسي، فييل ؟ العاملون في تلك الوحدات الفرعية في تسخير اللقوانيم والانظمام) واللوائح وتصبح كل وحدة فرعية كتنظيم قائم بذاته، فمعلوماته وقدراته المالية من صفات الأنماط البيروقراطية إلتركيز علم التحصيص) وتقسيم الفعل وتفسيرها بما يكفل لهم ممارسة أدوارهم والمحافظة على (لناصبهم) وتعظيم تصبح جزر معزولة مفرقة ومفككة (لوبعيدة) عن الهدف الرئيسي للتنظيم؛ وخطوات تشفيلية الحادة كا ينتج عنه أن الوحدات الفرعية داخل التنظيم المهار

كذلك تصبح الخطوات (التشغيلية المحددة هي [الأساس في التعامل بغض مرتبطة بمدى التمسك بهذا الروتين، وليس بما يمكن أن يتحقق للتنظيم النظر عن تحقيقها للهدف الرئيسي، وذلك بسب أن المكافآت والترقيات

وفقدان القدرة على التكييف مع المتغيرات الخارجية بما يهدد كفاءة هذا التنظيمي، مما ينتج عنه إستحالة الإستجابة للإحتياجات الداحلية للتنظيم، الهرم الإداري، وتصبح عملية الرقابة والجمود هي الوسيلة لضمان الإستقرار في ضوء ذلك تحتفظ الإدارة العليا بقوة وسلطة إنخاذ القرارات في أعلى النمط من الأنظمة المعلقة.

التغيير في تركيب هياكل القوى العاملة

اصبح هناك تعارض وتنافر بين إرتفاع المستوى الثقافي والفكري وما نتج عنه من أنماط سلوكية وتوقعات وإحتياجات إنسانية مختلفة، وبين أنماط

الباب الأول ـــ الفصل الثالث

تشاؤمية) حول الطبيعة البشرية، فوصفت (الإنسان)بانه كسول ويسعى إلى إلى جانب ذلك فقد قامت النظرية البيروقراطية على افتراضات هذه النظرية التشاؤمية مشتقة من نظرية الفيلسوف (هويز Hobbes) والذي تحقيق وتعظيم مصالحه (الشخصية كقط، وإن الإنسان ميال لعمل الشر، إن ولقد بني ماكس فيبر على هذه الافتراضات تنظيم يقوم على التخصص أقام عليها (مكروجور MacGregor) نظريته المعروفـــــة (بنظرية اكس x (Theory) (م) مراد راها ناري زياتها ...

الرشد والعقلانيةRationality، لأن التنظيم البيروقراطي في نظره يتميز يقدرته وتقسيم العمل وسلطة تتركز في أعلى الهرم وإحرابات عمل عددة وركز على الكفاءة في تحقيق الأهداف، كل هذا في نظر ماكس فير يؤدي إلى الرقابية التي يمكن أن تحد من الطبيعة الإنسانية الشرسة.

دواعي إنحسارالبيروقراطية:

يتميز بسرعة التغيير، كذلك لا يمكن الإفتراض بالإستقرار التنظيمي من إنجازات في الماضي، إلا أنه لا يمكن الإفتراض ألها ستؤدي نفس الدور في عالم الثورة الصناعية والتي ورثتها كثير من الدول النامية لم تعد صالحة للنعامل مع ٦ إن المنظمات البيروقراطية والتي سادت المجتمعات المتقدمة في عصر حقيقة الأوضاع الراهنة، فعلى الرغم مما حققته المنظمات البيروقراطية من خلال عمليات تشغيلية عمددة، لقد أصبحت كفاءة هذا النمط من التنظيمات لقد أصبحت الأغاط البروقراطية تعاني من المشاكل الآتية: بحال تساؤل كثير من المفكرين في الوقت الحاضرn.

G.

الكثير من علماء التنظيم والإدارة إلى الإعتقاد أن اليروقراطية هي الأداة وحسادياً) في سبيل تحقيق أهداف التنظيم، فالأشخاص الذين لا يتمتعون إن الهدف من وراء النمط البيروقراطي هو تحقيق مبدلاللمقلانية على بالمميزات هم الأشخاص الذين يتوقع أن يدفع الثمن الحقيقي، لهذا فقد ذهب حساب الأشخاص اسفل الهرم التنظيمي الذين سيكونهل الصحيه (نفسيا الرئيسية في عدم تحقيق العدالة في المحتمم الحديث "

والهياكل البيروقراطية المتوارثة في ترجمة السياسات وتحقيق الأهداف والسؤال الذي يفرض نفسه هو: هل يمكن الاعتماد على الأنماط

السابقة، ولقد كان كل من Chester Bernard & Elton Mayo وغيرهم من أوائل إن الإجابة على هذا السؤال هي بالنفي، وذلك للأسباب والمبررات المكتشفين لعيوب المنظمات البيروقراطية.

Transition Management Transition Management

(كان أسلوب الإدارة المسر والجمود م) يعد صالحا في البينة المسلمة بالحركة النفكير والشمولية إلى العاجم فالتحارب الحدودة لا يمكن تعميمها لأها تقود تعد تسعف في الحالات المستحدة والمتسمة بالتعقيد والتي نحتاج إلى العمق في لقد أصبح على الإدارة إستخدام أساليب عتلفة في الفترة الانتقالية، رسرعة اللهبيري الأن الخيرات الإدارية القائمة على أسلوب الصبح والخطأ إلى تصورات خاطئة وبالتالي إلى حلول غبر صحيحة أو غير مكنملة .

> التنظيم البيروقراطي التي لا تستطيع مواجهة تلك التوقعات أو إشباع هذه الإحتياجات الإنسانية المتحددة، فالتغيير في تركيب هياكل القوى العاملة أصبح ظاهرة عالمية، ويشكل ضغطا على الننظيم البيروقراطي. ٣ - التغيير السريع في عيط المنظمات

الباب الأول ـــ الفصل الثالث

وأصبح حليا أن وسيلة التأقلم Coping Mechanism في الأكماط البيروقراطية لا عكن أن تساعدها على أن تكون منظمات قادرة على التكيف ومواجهة تواجه منظمات اليوم تبعات التقدم الهائل في التكنولوجيا والعلوم، المتعيرات الحديثة نتيجة عجزها عن تنظيم فدراها الإنسانية والمادية في تحقيق رحور للعلومات --الأهداف العامة

عصر المعلومات والاتصالات

بينما في حالة المعلومات والله والتشري عملكان ويتشاركان في معرفة الزهور أو السيارة تنتقل فيه الملكية للمشتري، ولم يعد يملك البائع ما باعه، المعلومات للنقل والانتشار ومن خاصيتها المشاركة وليس نقل (للكهة) فبائع الفترة اللاحقة للعصر الصناعي المناعي المنات والتي من صفاته الالله يرى بعض المفكرين بزوغ "بحتمع المعلومات Information Society" وهي الفِكرة أو ما يطلق علية المعلومات المفتوحة ١٠٠٠

قدرتها على التفاعل والتعامل مع معطيات عصر المعلومات، فهي غير مهيأة أصبحت الأنظمة البيروقراطية التي تقوم أساساً على مبدأ السرية في المعلومات وتركزها في أيدي الإدارة العليا تواجه مشكلة مستعصية في عدم أصلا لاستيعاب أو التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات. و السرية والمشكلة الأخلاقية :

من صفات اليروقراطية إتباع أسلوب السرية والتحفظ على المعلومات (١) بغرض زيادة قوة الإلكير لدى صانعي ومتخذي القرارات.

توصف المنظمة المتطورة بأنها تلك القادرة على التأقلم والتكيف والإستجابة المحديث Jean Piaget حين عرف الذكاء بأله التأقلم)" . . مسن هنا

التركيز على الهيكل التنظيمي Structure، وفاعلية التنظيم تكون في حريسة تلك المنظمات، مما يدعو إلى مزيد من العمليات Process والتي هي أهم مسن النفاعل الإنساني داخل التنظيم بدلاً من العلاقات اللاشخصية ووحدة الأمر أو أن يلم شخص واحد بكافة الجوائب والمتغيرات وبالنالي التحكم في مسار ما ينطبق على أهداف المنظمة ينطبق على وظائفها، حيث مستكون منظمات المستقبل أكثر إعتمادا على (التقنية) وتتميز بالاعتمادية والشمولية والبعد عن الروتين في التشغيل نظراً لعدم إمكانية أن تدار بقدرات فردية فقط مع مستجدات المحيط البيئة كفهومها الواسع. . On Chain of Command

جيعن بدجين : الذكاء و هوالفائم

== الباب الأولى --- الفصل القالث

الإنجاهات الإيجابية التي تساعد على التعامل مع المشاكل المعقدة والمستجدة حلول شاملة لها، عن طويق تجنب السلوكيات غير الفعالة والتركيز على إن الإدارة الإنتقالية تركز على المعطيات الجديدة وتحلل عناصرها لتضع اليّ تواجه منظمات اليوم.

أنصار التغيير إلى التطوير وإعادة التنظيم، هذا التباين في القيم والمفاهيم يقود المحيط المتغير للتنظيم تعمل القوى المحافظة على مقاومة التغيير في حين يلمها المتغير، في الوقت الذي يكون هناك فجوة بين السلوك التنظيمي وبين ظروف بصورة تقليدية الأمر الذي أوجد فجوة بين السلوك التنظيمي وبين المحيط لقد أيدت الأبحاث أن العوامل المحافظة تعمل بقوة على إبقاء المنظمات إلى ما يسمى بالحلول الوسط وينتج عنه قرارات غير عملية تؤدي للفشل في مواجهة الإحتياجات والمعطيات الجديدة، كما يوضحه الشكل (٥) .

ثانيا - النظام المفتوح (منظمات المستقبل)

سوف يكون للتغيير السريع في بيئة المنظمات تأثيره الواضح على أهداف ووظائف البناء التنظيمي وكذلك قواها العاملة إجبين

total a sul alex 1

٧٤ الإسلاع والإنتاس

هناك أهداف أكثر شأنا وشيوعاً مثل مفاهيم رحماية البيعة والتأقيل Adaptation هناك أهداق والتركيب وهذا يتفق لمبدلاً أمن الإقتصار على أهداف مثل زيادة الأرباح والإنتاجية فقط، سيكون ستكون أهداف منظمات المستقيل متعددة ومننوعة وتتميز بالتعقيان مع ما نادى به العالم النفساني السويسري (جين

خاليه من التمحير (افي) Mechanic المستقبل أكثر اعتماداً على المتخصصين الذين ينقسم ولاؤهم والترامهم بين كل من المهنة Career المنحصصين الذين ينقسم ولاؤهم والترامهم بين كل من المهنة بعض Commitment والتنظيم Commitment Commitment الأمر الذي يظهر معه بعض التناقص والغموض بين الإحتياجات القردية والتنظيمية، وبالنتيجة فإن كفاءة منظمات المستقبل ستعتمد على مدى قدرها في وضع سياسات حوافز فعالة وجمل الوظيفة أكثر إشباعاً للإحتياجات الإنسانية المتحاددة.

إن منظمات المستقبل مبنية على مفهوم النظام المفتوح Open System المشتق من فلسفة العملية الإدارية ومن نظرية النظم، حيث ترى فلسفة العملية الإدارية أن حياة الإنسان كجزء لا يتجزأ من كل متناسق الأجزاء،

العاجة إلى القطوير التنظيمي: لقد نتج عن مرحلة ما بعد النورة الصناعية، والمتمثل في عصر المعلومات، تحديات كبيرة للمنظمات التي أصبحت تواجه ظروف تنسم بعدم التأكد، لذلك فالمنظمات التي تعمل من خلال هياكل تنظيمية وأساليب

الباب الأولى --- الفصل الثالث

شکل رقم (۵)

الاستجابة لمحيط النغيير التنظيمي

ملاحظة الفجوة بين السلوك التنظيمي وعوامل التغيير في المحيط المتعاكل من خلال أطر وتصورات قليهة على الفجوة وغير مناسبة لملئ الفجوة مديدة تختلف عن القيم القديمة ظهور قيم جديدة تختلف عن القيم القديمة القريمة القديمة الإحباط المحيد عنه عدم التعاون الإحباط المورب ۱۹۴۴ المورد مناكل المحيد المالية على الإحباط المورب ۱۹۴۴ المورد مناكل المحيد المحيد المالية على الأحرين الموردة بعدم وجود مناكل المحيد المحيد

المرجع : (C. Lippitt, " Organizational Revewal A (N.L., Prentice-Hall, Inc., 1982)

الدُّسالِيةِ الدُّسِلِيةِ الْمُسْلِيقِ الدُّسِلِيةِ الْمُسْلِيقِيقِيقِيقِ المُسْلِيقِيقِيقِيقِيقِ المُسْلِيقِيقِيقِيقِيقِيقِيقِيقِيقِيقِيقِيقِيقِ	O O	عة اقت مق	Θ
التبو والإستعداد علاج شامل الخيل الأجل الأجل والإيكار والإنداع (ويكار والإنداع) والمدينات التاكمة	العيرع الذات التعيرع الذات نظام عضوي الذات التعير عن الذات التعير عن الذات التعير عن الذات التعاون التعاون المداف موحادة	انكارا	طيميه
الإستيماية الأحداث المراقة ال	الإنجاز الخار المستعدد الإستعدد وتقم المستعدد وتقم المستع	Ç.	التحولات في الماهيم التنظيمية
ماليك المشالي المشالية ORG. PRACTICES	القيم الثقافية CULLTURAL VALUES والمنافية التنافية المنافية المنافية ORG. PHILOSOPHY	نوعية التغيير	

المراف المازورستفدة ومراهده الاراد المازور المادة المازور المادة المازور المادة الماد يقصرف من المارية (N.J. Prentic Hall, Inc. بتصرف من ويقاهر المرابة ويل وه الدر

June 17 Colis cosp ((Nés - , Establishende

Não Ci lito rai stito nos citilos servis اللك كسلام إستايا والادات عنيهمد اسرامه كفراكم الدي

الباب الأول --- المصل الثالث

تكون قادرة على مواحهة التحديات الجديدة لماؤا الدفها الصري كالمات تئانر بضغوط إن المنظمات تئانر بضغوط تشغيلية وقيم إدارية كانت سائدة في مرحلة الثورة الصناعية لا يمكن أن الإستجابة اللانعلية) القدرة على الاستجابة الخارجية في الحيط) حيث يرى والمحلية وخارجية، وأن إيجاد إستراتيحيات التأقلم يجب أن تشمل بجانب أصبحت إيجاد وسائل وتطوير إستراتيجيات تمكنها من مواجهة عناصر عدم (لورنس ولورش Lawrence & Lorsch) أن المهمة الأساسية للمنظمات

التأكد في المحيط. وإن الباحثين والمفكرين جهودهم ودراساتهم لإيجاد ولقد ركز كثير من الباحثين والمفكرين جهودهم ودراساتهم لإيجاد للمنظمات بحيث تتوافق مع إفتراضه نحو الطبيعة البشرية والحوافز وهو ما الوسيلة والطريقة التي تساعد المنظمات على مواجهة والتكيف مع الأوضاع المتداخلة Intergroup Model) و مناداته الجديدة والمتغيرة، من هؤلاء (ليكرت Likert) ومفهومه المحموعات يعرف بنظرية X ونظرية V.

كما نادى (بينيز W. Bennis) للتحول عن النظام البيروقراطي وركز (جاردنر J. Gardner) على مفهوم البحث العملي Action Research كنموذج للتطوير التنظيمي، وشدد (شيبرد Shepard) على الشكل التنظيمي الذي تنظيمات مستقبلية تتميز بقيم ثقافية وفلسفة تنظيمية وأساليب تشغيلية مختلفة الدراسات وغيرها تنادي للتحول من النماذج التقليدية التي كانت سائدة إلى يساعد على التحديد والتطوير وليس على مقاومة التقيير والرقابة، أن هذه كما في الجدول رقم (٣).

مفهوم ونهاذج التطوير التنظيمي

الفصل الثاني : عملية التطوير التنظيمي الفصل الأول : مفهوم التطوير التنظيمي الفصل الثالث : البحث العملي

الناب الأول - الفصل الثالث

١ – عبد الله بن عبد الغني الطبحم، " مدى إستحابة الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير" بحلة الاقتصاد والإدارة"، المحلد الرابع، ١٩٩١م.

2- A.H.Haslow, " Atheory of Metamotivation" Journal of Humanistic 3- J.K. Galbraith, " The Anatomy of Power" (Boston, Houghton, Psychology, (7, 1967) PP. 93-127

1978) P. 38..

4- Max Weber, " The Theory of Social and Economic Organization" (N.Y, Freepress, 1957).

5- D. MacGregor, "The Humanside of Enterprise" (McGraw Hill, Hill Book Co. 1960)

8- John Naisbit, "Megatrends" (N.Y., Warner Books, 1984) PP. 21-7- Harlen Cleveland, "The Twilight of Hierarchy", public Administration Review, (Vol. 45, No. 1).

9-S. Bok, "Secrets" (N.Y, Pantheon Books. 1982).

10- Giden Sjoberg, Ed., "Bureaucracy as a Moral Issue", The Journal of Applied Behavioral Science. (Vol. 20, No. 4,

11- F.E. Kast and J.E. Rosenzweig, "General System Theory", Thomas J. peters, Ed., " In Search of Excellence " (N.Y., Academy of Management Journal, (Dec. 1972) P. 448.

13- Warren Bennis. "O.D. and the Fate of Bureaucracy" In Edwin Fleishman " Studies in Personal and Industrial Psychology" Warner Book 1982), p. 23. (III, Dorsey Press, 1967), PP 531-534.



مفهوم التطوير التنظيمي

The Concept of Organizational Development

- مفهوم التطوير التنظيمي.
- التطورالتاريفي.
- حاضر التطوير التنظيمي.
 خصائص التطوير التنظيمي.
- إفتراضات التطوير التنظيمي.

لقد أصبحنا نعيش في مجتمع المنظمات Organizational Society التي تشكل عنصر أساسي في رفاهية المجتمع الحديث، في نفس الوقت أصبحت المنظمات أحد عوامل النغير في المحيط تؤثر وتتأثر به، لذا كان على المنظمات الإدارية التغير وتحاول التأثير فيه ليتوافق مع الإحتياجات المتحددة في الننظيم. التنظيم أشار أحد علماء التطوير الننظيمي ريتشارد بيكهارد R. Beckhard إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة بجب أن تجد الوسائل و الأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها

والإستفادة من قدراتما (۱).

كما أشار كل من (مينك وشولتز O. Mink & J. Schuttz) أن المنظمات كما أشار كل من (مينك وشولتز O. Mink & والتخطيط للتغيير، فمثل الإدارية لا بد أن تكون قادرة على التجديد والتأقلم والتخطيط للتغيير (۱). للك الخطوات الإبتكارية ضرورية حداً في مواجهة قوى وعوامل التغيير (۱) للدور المسلي لم يعد بجزياً للتأقلم ومواجهة المخطلبات الجديدة (إدارة رد الفعل Reactive Management)، وأن الدور الإيجابي أصبح ضرورياً (إدارة التوقع Anticipative Management) حيث يقصد بالدور الإيجابي التدخل والتحكم في العلاقات بين المتغيرات المختلفة عن طريق التغير Change . Change منشير إليه بالتغير المختلفة عن

الباب الثاني _ الفصل الأول ____

مفهوم التطوير التنظيمي:

والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشرى والنظمة لتكون إختصاراً بكلمة (0.0)، تشير إلى: (محموعة وسائل التدحل للتغيير والمهارات · الا أن الإتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي ويرمز له التطوير التنظيمي Organizational Development بين المهتمين بهذا الحقل الحديث على الرغم من الإختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات وتطبيقات اكتر كفاءها

وعلى الرغم من بساطة هذا التعريف، إلا أن هناك إختلاف على تحديد بحموعة الوسائل وكذلك على محددات الكفاءة والفعالية.

يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الإنصال والتفاعل بصورة واضحة والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من كما عرف (ريش H. Rush) التطوير التنظيمي: "بأنه عملية التخطيط وكذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل والإتصال فيما بينهم، حيث ويشير هذا التعريف إلى الإهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالآخرين، أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها" (٦)

خصوصا ثقافة بحموعات العمل الرسمية - وذلك بمساعدة خبير التطوير، عمليات التكيف والتجديد وذلك من عملال التعامل مع ثقافة المنظمة -"جهد بعيد المدى لتحسين قدرة النظمة على حل مشاكلها ومساعدها على وبإستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث وهناك تعريف محائل لكل من (فرينش وبيل W. French & W. Bell): العملي Action Research العملي

كلما زادت فعالية المنظمة.

== الباب الثاني -- الفصل الأول

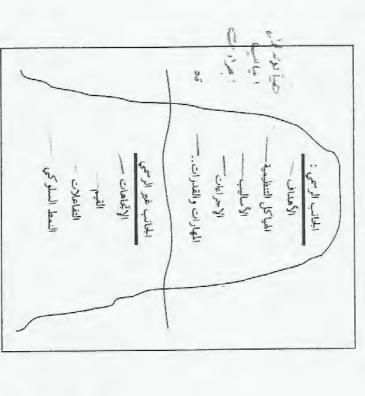
الإجتماعية للمساعدة في حل مشاكل الفرد والمجتمع" ٥٠٠ فهو عملية مدروسة يختلف التغيير المخطط عن التغيير العشوائي Haphazard Change من حيث أنه "يعتمد على الشعور الحسي والتحريبي في إستخدام العلوم ومتعمدة لمحاولة تحسين النظام الإجتماعي -

-5

-- الباب الثاني -- انفصل الأول

التطويرية للبرنامج يضمن الدعم والتأييد للبرنامج التطويري ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.

ريتشارد بتكهاود ٠٠٪. شكل رقم (٦) الجبل الجليدي للتنظيم



W. French and C. Bell " Organization Development" بتصرف من (N.J., Prentice-Hall, 1973), P.18

العباب الثاني — الفصل الأول (Edgar Schien) التطوير التنظيمي: " بأنه ولقد عرف (أدحر شين Edgar Schien) التطوير التنظيمي: " بأنه والحافظة على تنظيم سليم ومتكامل" (") .[بيكهار تجوير ونجيبهين] الخهد (ريتشارد يبكهارد Bechard Bechard والخيد (المنطيع على مستوى التنظيم) ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة (الكفاع) والقدرة التنظيمية) من خلال التدخل المخطط في

بمعنى أن برنامج التطوير التنظيمي يتضمن نظام(نشخيصي على مستوى التنظيم وليس على مستوى التنظيم وليس على مستوى التنظيم وليس على التيجيات للإستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

تشمل التنظيم ككل: تشمل التنظيم التنظيمين الرسمي عفير (الرسمي)، فهو يتعامل مع الهاكل التنظيمية والأهداف والإجراءات و يهتم بكافة الجوانب السلوكية، ويوضح الشكل رقم (١) الجبل الجليدي للتنظيم حيث يظهر الجانب الرسمي أما الجوانب غير الرسمية فهي مغمورة.

في بحهودات التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا إستثمار شخصي في البرنامج وفي نتاقحه، فمشاركتهم بالمعلومات والإلتزام بالأهداف

را يمكن (لاحتلاف/ الآراع داعل النظيم أن تتحول إلى (خلافات

٨- تنفاعل مكونات التنظيم فيما بينها من ناحية ومع البيئة التي تعمل فيها من ناحية أخرى.

ره- تساعد البيئة التنظيمية السائدة على تبادل المعلومات بصورة المحميم ١٦٠ قدرة المنظمة على التقافع والتحديد، في هناك مرونة في التركيب وموثوق بما، وأن هناك بعد عن الهيمنة والسيطرة عند تبادل الآراء. الداخلي، والبعد عن البيروقراطية والجمود

والمعلومات المرتدة Feedback حتى يمكن للعنصر البشري أن يتعلم ١١- يعمل التنظيم والعاملين في التنظيمات الفعالة على مبدأ البحث العملي Action Research وتبني الممارسات عن طريق دراسة الأثر

الله خال المنطق السيادام علوم السلوك

والانصالات والإدراك والأنماط الثقافية السائدة في التنظيم و حل الخلافات تعتمد العديد من إستراتيجيات التطوير على التغيير في نظام الحوافز وتوزيع السلطة، لذلك كان لابد أن تعتمد بصورة كبيرة على علوم السلوك. التطوير التنظيمي O.D أعم وأشمل و يحمل النظرة الشمولية في التغيير، على المستوى المخاري Micro Levy مثل التطوير االإداري Management نجد من هذه التعاريف أن التطوير التنظيمي ليس أسلوب للتغيير Development الذي يهدف إلى التفيير في صلوك الملايرين فقط) بل أن

> == الباب الثاني -- انفصل الأول الزيادة القدرة والكفاءة التنظيمية:

ما يجب أن يكون، ولقد أشار العديد من الباحثين في بحال التطوير أساين التنظيمي (بيكهارد , Beckhard) و (حاردنر , Gardner) و (شاين المنشودة، لا بد أن يكون هناك تصور عن ماهية الوضع النموذجي حتى يمكن لبرنامج التطوير التنظيمي الوصول إلى الكفاءة التنظيمية للتنظيم، وهو يمثل المرحلة التي يتم فيها الإنتقال من الوضع القائم إلى (Schien) وغيرهم إلى صفات المنظمات الفعالة كما يأتي :

را يعمل المنظم المتويه من وحدات (تنظيمية) وعناصر (يشرية) يموجب أهداف لحددق وأن هناك خطة للوصول إلى تلك الأهداف. إلى أن (الدور) و (الوظيفة) التي يقوع فيما التنظيم هي التي تحدد الهيكل

رياح تنخذ القرارات بالقرب (من مصادر العلومات التي يكن أن ترشد التنظيمي كربالنالي طريقة الاستفادة من الطاقات المادية و البشرية. القرار بغض النظر عن موقع هذا المصدر في السلم الإداري.

ري يقوم نظام الكافاتات للعديرين وكالمشرفين على أسس موضوعية مثل: ٩) • القدرة على تطوير فقرات العاملين ---١) (و إياد محموعات عمل متحانسة)

(وع) ليس مناف عراق الحسيم الر عادية في تعلية الإنصالاع، فبالإضافة إلى المشاركة العاطفية لأعضاء التنظيم فإنهم يواجهون الأحداث

الني قد تنشأ، وبالتالي فإن قليل من الأنشطة توجه للتحدي أو ٦– توجه الجهود على كافة المستويات الإدارية لحل المشاكل والخلافات والظروف المستجدة بصراحة. التحايل داخل التنظيم.

من (بالاك وموتون The Managerial Grid في دراستهم الشهيرة (الشبكة (Herbert Shepard) في دراستهم الشهيرة (Herbert Shepard) و دراسات (هيربرت شيرد Shepard) و دراسات (هيربرت شيرد Richard beckhard) و دراسات (عن العملية في التطوير التنظيمي يموت و اخرون في ظهور هذا الحقل في عام ١٩٥٧ م. تضيعات التطوير التنظيمي يموت إلى مصدرين رئيسين هما: تطبيقات الأساليل المعملية في التدريب العملية و التحصارا إلى مصدرين رئيسين هما: تطبيقات الأساليل المعملية في التدريب العملية المحدودة إختصارا الله مصدرين رئيسين هما: تطبيقات الأساليل المعملية في التدريب العمودة إختصارا الله معامل التدريب الوطني المعروفة إختصارا الطريقتين كان رائدها كبرت لافين في عام ١٩٥٥ م. الهميل الساليل المساليل المساليل المساليل التدريب العمودة المسلم المسلم التدريب العمودة المسلم المسلم التدريب العمودة المسلم المسلم العمودة العمودة العمودة المسلم العمودة العمود

التعدويب المعملي به التدريب بواسطة بجموعة من علماء السلوك التدريب بواسطة بجموعة من علماء السلوك التدريب بواسطة بجموعة من علماء السلوك الم و بداية عام ١٩٥٠ بدأ كالا من (دوحلاس مكروجي عام ١٩٥٠) و (ريتشارد بيكهارد R. Beckhard في (تطبيق) ملوب التدريب المعملي على القطاع الصناعي في الولايات المتحلة السلومية ... مكروجي وجونز) أول بجموعة إستشارية للتطوير مكروجي وجونز) أول بجموعة إستشارية للتطوير من مفاهيم السلوك التطبيقي وخصوصاً التدريب المعملي أو ما يسمى المناسية (Sensitivity training) على شركة (أسو Esso) العالمية الإدارية، أن هذه البرامج وغيرها كانت بداية العمليات المعمليات بداية العمليات

الباب الثاني - الفصل الأول

بحيث أن تطوير المديرين يصبح أحد عناصره التطويرية بجانب التطوير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية والجوانب السلوكية في التنظيم، ويلحأ التطوير التنظيمي إلى أكثر من إستراتيجية واحدة للتغيير، فلا يركز على التدريب فقط بل أنه يلحأ إلى العديد من الأساليب والوسائل إنطلاق من نظرته الشمولية للتنظيم لذلك يمكن القول أن التنظيم لذلك يمكن

كما أن التطوير التنظيمي لا يقوم على التغيير العشوائي، إنما

يعتمد على تقييم علمي ومنظم، وتشخيص دقيق للمشاكل التنظيمية التي تقود بالتالي إلى سلسلة من مجهودات التغيير. أحيراً لا يهدف التطوير التنظيمي إلى رفع الحالة المعنوية أو تغيير الإتحاهات فقط، بل يهدف رهورة عامة إلى رفع كفاءة التنظيمي

التطور التاريخي التطوير التنظيمي: ١٩٤٠ د ١٩٤٠ ق ٢٩١٠

ي و المدف هنا إعطاء تفصيلات دقيقة عن تاريخ هذا الحقل، لكن إلقاء الضوء على مراحل ونشأة التطوير التنظيمي يمكن أن يساعد على فهم أعمق لا سيما في تطبيقاته المختلفة في عالم المنظمات اليوم.

فقد نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المحتلفة لعلوم السلوك التطبيقي في الانتشار مع التطبيقي في الانتشار مع التطبيقي في (الانتشار مع هَاية عام ١٩٤٠م في (معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا MIT) حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من (كيرت لافين Kurt Lewin) و (العالم كارل روجرز Carl Rogers) و (إبراهام ماسلو Abraham Maslow)، كما ساهم كل

مرحلتي البكالوريوس والماجستير منذ ذلك التاريخ، حيث كان الإقبال لاول مرة ضمن المناهج الجديدة للكلية عامي ٩٨٣ ام وقام بتدريسها على PAD 521 (PAD 223 حيث ساهم المؤلف في طرح فكرة إدارج تلك المواد البكالوريوس PAD 221 والدراسات العليا PAD 521 وكذلك السلوك التنظيمي العزيز بجارة السباقة في إدراج هذه المادة ضمن مناهجها على مستوى مستوى الدول العربية فكانت كلية الإقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد والتفاعل من الطلاب والطالبات مشجعاً وكبيراً، واصبح التطوير التنظيمي ويمكن القول أن التطوير التنظيمي حقل سريع التطور والإنتشار، عورا لكثير من رسائل الماجستير والدكتوراه . كمسم ميذهبين مرضيو ر

ویجب علی حد تعبیر کل من (کومینحز وهیوز T. Crimings & Edgar Huse) همین وکومیخز والتنظيم والمرك المعرد المعرد المعرد المعرفي من المعال المرات المنطق المعالي في حال المرات أن يكون التطوير النظيمي من المهارات الرئيسية للمياديين في بحال الإدارة وهر عمل سرح الدهور معهه .

خصائص التطوير التنظيمي:

فو طابع عملي Action-Oriented : محمد المساورة في المحمد المثارة في المحمد المثارة في المحمد المثارة في المحمد المح الحقل الجديد نسبياً والذي يمكن أن يميزه عن غيره من البرامج التطويرية © در حمارع عمل الأخرى، حيث أن من خصائص التطوير التنظيمي انه : © دَخْطِها طُولُوا ارْدَلُهُ إن الإلمام ببعض خصائص التطوير التنظيمي سيعمق مفهومنا حول هذا : Action-Oriented عملي عملي

> ___ الجاب الثاني ___ الفصل الأول ___ التطويرية في المنظمات عن طريق إستخدام العلوم السلوكية التطبيقية في رفع كفاءة العاملين والمنظمات معا والتي عرفت بالتطوير التنظيمي.

٧ - البحث المسحى والمعلومات الراجعة

research) للعالم كيرت لفين لرفع كفاءة عدد من النظمات، ولقد جامعة ميشيحان قد بدأوا في تطبيق تموذج (البحث العملي Action بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية، ولقد طبقت شركة جنرال موتورز الإرجاع المنظم للمعلومات Feedback بين المشاركين وبين الإدارة العليا استخدم كل من (ليكيرت Likert) وآخرون مسحا عاما عن طريق في نفس الوقت كان هناك مجموعة من العلماء في مركز الأبحاث في للسيارات (G.M) طريقة ليكرت بنجاح .

التنظيمي في المنظمات وهذا ما يساعد الدارسين لهذا الحقل المتطور في والمفلومات الراجعة هما أحد أهم المصادر الرئيسية لتطبيقات التطوير إذاً يمكن القول أن الالتدريب المعملي و والبحث المسحى معرفة أبعاده التاريخية.

حاضر التطوير التنظيمي:

UCLA و جامعة واشتطون و جامعة ييل Yale وغيرها من الجامعات. أما على هارفارد وجامعة جنوب كاليفورنيا USC وجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس الجامعات على الإهتمام بمذا الحقل وأدرجته ضمن مناهجها مثل جامعة التنظيمي في كل من أوروبا والولايات المتحدة، وقد أقدمت كثير من مستوى الجامعات العالمية ومعاهد التدريب، و هناك جمعيات للتطوير المنظمات الكبيرة وعلى مستوى المجموعات الإستشارية وكذلك على منذ ذلك الوقت والتطوير التنظيمي ينمو بصورة سريعة على مستوى

الذي تحقق، إذا فبرامج التطوير التنظيمي فعلية وعملية وهمذا ما يجعلها

Experiential Learning مناهيم التجرية في التعليم Experiential Learning ومنهج النظم هو أحد صفات التطوير التنظيمي.

ما يواحهونه من مشاكل حقيقية، فمن خلالاللشاركا في النواتي يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير على تعميق تجاريهم من خلال وهمية، فالتطوير التنظيمي يعمل على توفير إجابات لمشاكل قائمة أقتصرت التجرية على عاضرات تقليدية أو أفكار نظرية و مشاكل ناتع عن تحارب حقيقية ينتج عنها تغير في السلوك أفضل مما لو وعرض الخبرات للإحتلفة) تظهر الحلول (الناسية ويتوفر قدر من التعلم ويعمل للمحافظة على ما تم إنجازه وتعلمه.

: It Involves Change Agents (Line 1) The later of

تحناج عملية التطوير إلى حبير التغيير الذي يقوم بدور إحداث وتنفيذ وتنسيق عملية التغيير، وقد يكون المستشار من داخل التنظيم او خارجة، ولكل منهما مزاياه وعيوبه، تحتاج المنظمات إلى خبير التعيير لإعادة توجيه نشاطها وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

تعمل برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يلموذ آفيكم التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للإحتياجات الإنسانية ويحقق الاهداف التنظيمية : Humanistic Values قيم (نسانية) ٧ – قيم

== الباب الثاني - الفصل الأول

المعلومات والمهارات التي تفترض في الشخص تطبيقها عند العودة تختلف عن مجهودات التدريب أو حلقات المناقشة التي تمدف إلى زيادة لمكان العمل.

: It is Planned and Long-term Proces الأجل الأجل

من السنوات، وهذا يمثل أحد المشاكل التي تواجه المديرين، لأن معظم الإنظيمي تهميز (بالشمولية وتشلل التنظلم)ككل، فإنها قد تستغرق عدد التنفيذ، التقييم، وتصحيح النتائج عند الضرورة، ولأن برامج التطوير من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري، وضع الأهداف، يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من المعلومات للتغيير، تشمل العديد المكافآت تقوم على تحقيق أهداف قصيرة المدى.

* المناكل Troblem Oriented المشاكل المشاكل Tt is Problem Oriented

تنصف بحهودات التطوير التنظيمي إبتداءا من مرحلة التشخيص وإنتهاء بمرحلة المتابعة، بأها برامح فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية، مما يعني ألها لا تعمل في فراغ، بل تنصب على تحسين الأساليب التشغيلية لتحقيق أهداف التنظيم.

: It Reflects System Approach منهج النظم

أجزائه، يهتم التطوير التنظيمي برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية المنظمات في العصر الحديث والتأثير المتبادل فرالاعتمادية بين كافة المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم، لذلك ونتيجة لكير حجم يعتبر التطوير التنظيمي برنامج متكامل ويهتم بتنشيط التفاعل بين

يجب على المديرين و العاملين في التنظيم ومستشاري التطوير العمل على توضيح هذه الإفتراضات ومناقشتها وقبول ما يمكن قبوله، عند ذلك يمكن تطوير علاقات ذات ثقة عالية بين القائمين على برنامج التطوير

The Bolowin

() e & ! ! !

ا موجة أو من المناكز الأحلى المركبة المناكز

(ع) ریکس منظر است (ع)

الرسيام ما المرد دالة @ 18 2 2 2 125 -

からかん

الباب الثاني - القصل الأول

افتراضات التطوير التنظيمي:

والوسائل المستخدمة في عملية التطوير، فالإفتراضات حول الطبيعة البشرية يقوم هذا الحقل على عدد من الإفتراضات التي تحدد الأسلوب وفلسفة الكاتب وكذلك إقتراحاته وتوصياته، لأنه إذا لم تكن كذلك، فإن الواضحة والمحددة حول الطبيعة البشرية هي شيء أساسي لمعرفة أهداف أيضاً في إختيار إستراتيجيات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، لذلك فالمعلومات كما أشار (الطعمم) : " .. لا تحدد فقط الشكل أو البناء التنظيمي، بل تؤثر الإرتباك هو النتيجة المتوقعة" (١١)

على خيراء ومستشاري النظوير التنظيمي سواء من داخل التنظيم أو خارجه توضيح هذه الإفتراضات ومناقشتها مع المديرين والعاملين في التنظيم حتى يمكن للمعنيين بالتغيير تفهم الأساس الذي تنطلق منه برامج التطوير

ويوضح الجدول رقم (٤) العديد من الإفتراضات حول الفرد أو

عليها نظريات التطوير التنظيمي والتي هي أحد صفات هذا الحقل كما سبق وإهتمامات الفرد في التنظيم، وهذا ناتج عن قاعدة القيم الإنسانية التي تقوم تحمل برامج التطوير الننظيمي نظرة إيجابية حول قدرات وإمكانيات الجموعة أو النظمة.

كعنصر رئيسي ومؤثر في بناء المنظمات، لذلك لا يمكن تجاوزها في عملية كما ينظر التطوير التنظيمي للمجموعات Groups وفرق العمل Teams إحداث التطوير.

الأهداف العملية لجهودات التطوير التنظيمي:

يمكن تلخيص الأهداف العملية لجهودات التطوير التنظيمي فيما يلي:

- إنشاء نظام قابل الملتحديث Self-renewing والبقاء يمكن أن يتكيف الرمع المخيط بحسب الوظائف المنوطة به الوهذا يعني جهد متواصل نحو التغيير والمرونة في ألاداء، والتأكيد على قاعدة أن الهيكل التنظيمي ينبع من الدور أو الوظيفة، بدلاً من تبعية الدور والوظيفة للهيكل التنظيمي القائم.

به - تعظیم کفایة (التنظیماریا الرسمیة وغیر الرسمیة وکلای من حلال و سائل تحسین و تطویر مستمرة) عن طریق تحلیل نظام الادوان، و أداء المهمات و مراجعة توزیع الموارد البنز پیشطالمادیکی، وأسلوب الإستفادة منها، وبناء نظام فعال للمعلومات الراجعة أو المرتدة . Foedback

الأهداف العملية للتطوير التنظيمي تحقيق درجة عالية من التعاون والتقليل من الصراعات (بين الأفراد والمجموعات (والوحدات الننظيمية) إن أحد عوائق التنظيم الفعال هو الجهد الضائع في الصراع والذي يعمل على تبديد جهود العاملين لتحقيق الأهداف، إن توجيه الجهد البشري والإمكانيات المادية داخل التنظيم بطريقة فعالة سوف يحسن

كثيرا من مستوى الإنتاج والحدمات.

إ – إيجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه مواجهة الخلافات القائية ومعالجتها، وأحد المشاكل الرئيسية في التنظيمات غير الفعالة هو محاولة التستر على صراعات قائمة وموجودة أو محاولة تجنبها وعدم مواجهتها مما يشكل عاملاً في ضباع كثير من الجهد والوقت، إن الحلافات داخل عاملاً في ضباع كثير من الجهد والوقت، إن الحلافات داخل التنظيميات الكبيرة وأمر حتمي لذلك فمن أهداف التطوير التنظيمي

جدول رقم (\$) بعض إفتراضات النطهير التنظيمي

عدان النعم في أحد مكونات النظم مورية ما مكونات النظم مورية مكونات النظم مكونات النظم مورية مكونات النظم الاسانية وتم وثر في المباع الإحتياجات الإنسانية وتم وثر في المباع المب ى يرغب الفرد في النمو وتطوير قدراته وسيكون راضيا وظفيرا في ، معظم الأفراد يستطيعون تحمل السؤولية ولديهم القسدرة علسي ، معظم العاملين لديهم الرغبة في إناحة فرصة إظهار المراهم المرحة لتعقبدات ديناميكية المحموعات هناك حاجة ماسة المرحة م الله عكن بناء مبكل تنظيمي ورطيفي يشبع الاحتياجات الفردية ، الثقافة التنظيمية) تؤنر على شعور وإتماهاك الأقراد والمحموعات ₩ تعتبر الجموعات وفرق العمل عوامل الكاسية لنجاح المنظمة والجماعية ويحفق أهداف التنظيم الساهمة بفاعلية في رفع الأداء. Control with Company and مناخ يتوفر فيه الدعم. النظمات Organizations الأفراد Individuals السلوك الفردي. Groups الجموعات وطاقالم الكامنة. Æ

- l Richard Beckhard, "Organization Development: Strategies and Models" (Calif, Addison-Wesely Co., 1969), P 2.
- 2 Oscar Mink, Ed., "Developing and Managing Open-Organization", (Texas, Learning Concepts, 1979) P 5
- 3 Waren G. Bennis Ed., "The Planning of Change" (N.Y., Holt, 1976)
- 4 James G. March, "Footnotes To Organizational Change", Administrative Science Quarterly, (Dec., 1981) PP. 563-77
- 5 Ellen Fargenson and W. Burke, "the Current Activities and Skills of Organization Development Practioners", Academy of Management Proceedings ". (1989), P. 251.
- 6-H..M. Rush, "Organizational Development in Practice" in Gordon Lippit Eds., "Implementing Organizational Change, " (San Francisco: Jossey-
- 7 W. French and C. Bell, "Organizational Development: Behavioral Science prentice-Hall, 1973) P. 15. Interventions for Organization Improvement " (Englewood clif, Nj.:
- 8 Edgar Schein, "Organizational Psychology" 2nd ed. (Englewood Cliffs, prentice-Hall, Inc, 1970), P. 12
- 10 Thomas Cummings & Edgar Huse, "Organization Development and 9 - Richard Beckhard, "Organization Development: Strategies and Models" (Reading, Mass.: Addison - Wesely, 1989) P.9
- Change " (Minn, West Publishing Co., 1989) P.21
- "Human Nature in Organization Theory The إلا عبد الله بن عبد الغني الطحم، Need for Assumption's Articulation, and a New Image of Man

محاولة إيجاد حلول لها من أجل جماعية وتعاون عناصر التنظيم في تحقيق

روك وأخيراً من أهداف التطوير التنظيمي هو الوصول إلى الدرجة الي تتخذ فيها الفرارات على أساس مسلطة الموضي المرج مشكلة معينة وبالتالي إعطاء ذلك المصدر سلطة صنع القرار أو على على التنظيم سوف يقررون أفضل مصدر للمعرفة والمعلومات في سوف تتحول إلى المستويات الدنيا من التنظيم، وإنما يعني أن القائمين يين سلطة المعرفة والوظيفة، وهذا لا يعني أن عملية إنخاذ القرارات

(إقله نظا كابل للتجديد والبقاء واللف مع خررى 11- rapitions

O الكليم كفاء التنافيم السمية وعي السمية مدة والعالمان استرية وتخليل الاحرار

الى تعليد مى ١ لول ال سي ١ لور رو وروعي دري كال 10 100 C

(ع) إيراد شاخ تنظم ساعيم براحه الله



عملية التطوير التنظيمي Organizational Development Process

- مفهوم النظم وصفاته.
- النظم الفرعية الرئيسية في التنظيم.
- حاضر التطوير التنظيمي.
- الله اخل التطويرية من خلال انتظم الضرعية.
- مراحل وعمليات التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى لرفع كفاءة التنظيم، ويتكون من عدد من المراحل، ويعتمد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التغيير على مسته، الله د أو المجمدعة أو التنظيم.

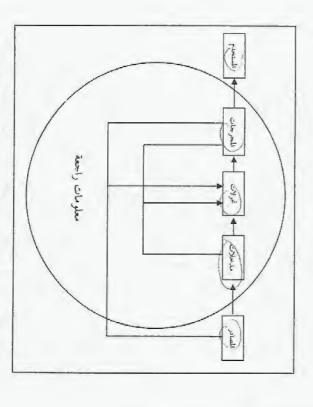
على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم.
إن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي (O.D) وغيرها من أساليب
التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من
العناصر ذات العلاقة المتبادلة، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على
الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في

يقوم التطوير التنظيمي على التحليل المنهجي Systematic Analysis للمشاكل حيث تلتزم الإدارة العليا بالجهد التطويري لزيادة كفاءة التنظيم.

الجاب الثاني ـــ الفصل الثاني

خرجات تتمثل في (الخريجين في كافة التخصصات، الإستشارات، التدريب، والمنحتبرات، ...) تتفاعل هذه العناصر في المكان والزمان لينتج عنها البحوث والدراسات، عدمة الجتمع...).

مفهوم النظم وتفاعله مع الحيط شکل رقم (٧)



المصادر بتصوف من . W. French and C. bell. " Organization Development" (n. J. Prentice-Hall. Inc. 1973) P. 75

الباب الثاني ___ انفصل الثاني

でからず ありだい

مفهوم منهج النظم:

يتكون من عدد الأنظمة الفرعية Subsystem التي هي في حالة من الاعتمادية يتحقق معه الغرض من وجود هذا النظام (١١) فالمنظمة عبارة عن نظام، يعتبر النظام System بحموعة من العناصر المتبادلة موحدة بأسلوب والنبادل، ويساهم كل نظام فرعي (وحدة) في تحقيق أهداف التنظيم

النظام يقوم على أساس أن التغيير في أحد مكونات النظام يقود إلى تغيير في لتغيير وعلاقاته الشائكة في التنظيم بصورة شمولية، فمفهوم الإعتمادية في يعتبر منهج النظم كأحد أهم المفاهيم للتطوير التنظيمي، لأنه يتعامل مع بقية المكونات الأخرى.

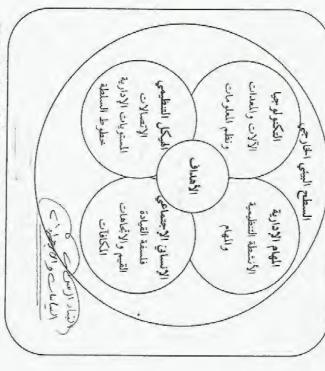
والعلاقات التبادلية بين الوحدات الفرعية في التنظيم، بدلاً من النظر إليها تنمثل رؤية منهج النظم في إدراك التأثير الناتج عن وظائف الإدارة كحالة ساكنة من العلاقات، من هنا ينظر للتنظيم كمجموعة متدفقة من إن المدخلات Input والمخرجات Output تمثل نقطة البدء في وصف المعلومات والأشخاص والمواد، ويصبح الوقت والتغير أحد الجوانب الحرجة.

والمدخلات ؛ وعنل كافع الوارد الموجهة نحو وظيفة التحول. لم النظام، الشكل رقم (٧)، حيث هناك ثلاثة عناصر أساسية تمثل النظام:

- (عملية التحول: وعنل النشاطات والوظائف لتحويل الموارد المدحلة) -المخوجات: وهي المنجات والخدمات الناجّة من النظام.

تستقبل المنظمة مدخلاتها من المحيط وتعمل على تحويل تلك تتمثل في (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، مصادر المعرفة المختلفة، المعامل المدخلات لتعيدها ثانية إلى المحيط في صورة مخرجات، فمدخلات الجامعة

الأنظمة الفرعية الرئيسية في التنظيم شکل رقم (۸)



Prentice-Hall. Inc. 1973) P. 75 بتصرف من: . W. French and C. Bell. " Organization Development" (N.J.

: Goals July -

تحقيق الأرباح أو النمو أو تقديم الحدمة أو قد يكون الهدف هو البقاء في تتمثل في المهمة الرئيسية المتطيعي) فقد تكون الأهداف موجهة نحو الحيط الأكبر للتنظيم.

== الباب الثاني -- القصل الثاني

تأثر وتأثير متبادل، وكنتيجة لذلك فإن التغيير في أحد النظم الفرعية يمكن إعتبار الوظائف والعمليات التنظيمية كعناصر منعزلة، ولكنها في حالة يمكن أن يوصف التطوير التنظيمي كمنهج للنظم في عملية التغيير، في الإعتبار تلك العلاقات المتداخلة بين كافة العناصر الأساسية المكونة للنظام من هنا وكرد فعل طبيعي، تسعى برامج التطوير التنظيمي إلى الأخذ Subsystem سوف يكون له تأثير على بقية الأجزاء الأخرى نتيجة التداخل وينظر للتنظيم كنظام مفتوح Open System في حالة من النشاط والحركة، ولا والإعتمادية بين كافة تلك النظم الفرعية المكونة للنظام الأساسي System. منهج النظم في التنظيم:

عند النخطيط للتغيير. ح الم الم الم الم الم الم الم المحيط الخيط الحيط الحيط المنظمة كنظام منتوح في حالة تفاعل مع المحيط الخريطة التنظيمية بما في ذلك الأقسام وأنماط السلطة الداخلية داخل ويشمل البناء الرسمي للتنظيم، السياسات، الإجراءات وهذا ما يتحدد في ومكونة من (خمسة) عناصر رئيسية، كما يوضحها الشكل رقم (٨)، هذه _ الهيكل التنظيمي The Structure :- بياء رسمي دساسات وعجرادات ... المكونات أو ما يطلق عليها الأنظمة الفرعية Subsystem هي :

Class Color and Called : The Technology Le placed -

يشمل هذا النظام الفرعي الوظائف الأساسية كوالنشاطات والعمليات الئ التقنية تشمل الأدوات (والآلات) وللمدائ والأسالي والعلوماك النقنية المستحدمة لإتاج المحرجات من النظام الأساسي (التنظيم).

= الباب الثاني _ الفصل الثاني

(الفناعل بين (الأنظمة الفرعية علية من الإعتمادية والنفاعل بين (الأنظمة الفرعية علية عالية عالية من الإعتمادية والنفاعل بين التنظيم نتيحة التغير في أحد الأنظمة الفرعية، مما يستدعى أن تبئ عملية وإستراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي على التشخيص الدقيق للنتائج التي يمكن أن تحدث عبدما يكون هناك تغير في أحد الأنظمة الفرعية، وأي أحد الأنظمة الفرعية، والمهام والأهداف

والعنصر البشري.

(٣) ثميل الستراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي إلى الاعتماد على العنصر الإنساني والهيكل التظيمي كمدخل لتطوير كافة النظم النوعية الأخرى، من هنا ومن خلال عملية التطوير ونتيحة له فإن نظام الانصالات والسلطة والرقابة سيتغير، لذلك وكشرط مسيق للتطوير يكون هناك حاجة للتغيير في فلسفة ونحط القيادة الإدارية بما يتواغم مع

با يتما تتركز بداية عمليات التطوير التنظيمي من حلال التدخل في الأنظمة الفرعية للعنصر الإنساني والهياكل التنظيمية، فمن المختمل أن يكون هناك مواجهة مباشرة أو غير مباشرة بين الأنظمة اللفوعية للأهداف والتكنولوجا لوللهائ لانظام البيمه المخارجية، لاين العنصر الإنساني والهيكل التنظيمي كأنظمة فرعبة.

أبعاد العملية التطويرية.

== الباب الثاني ___ انفصل اثثاني

الإنساني الإجتماعي/ Human-Social : سمل هذا النظام الفرعي أبعاد تتمثل في المهارات والقدرات للعامليني في التنظيم؛ ونحط وفلسفة القيادة، وكذلك الجوانب الرسمية وغير (الرسمية، حيث يندرج تحت الجانب الرسمي التوظيف والترقيات إملكافآت، أما الجانب غير الرسمي فيندرج تحته كافة النشاطات والتفاعلات الغير مبرجة

مثل القيم والافاط السلوكية.

The Managerial Task الانتافي الستافيدين الستافيدين

يحدد هذا النظام الفرعي (كافة الأبشيطة التنظيمية) مواء عن طريق التوجيه، التنظيم، أو التنسيق نحو المهام الأساسية، وتعتبر الوظيفة الإدارية مهمة. التوحيد ودمج الزاوية المتعلم. الأنظمة الفرعية الأخرى في التنظيم. الحافة العومات عن الآخريل تشمل كافة العوامل المتعلقة باستشعار وجمع المعلومات عن الآخريل خارج التنظيم، مثل قياس (رفود فعل المتعاملين مع التنظيم، مثل قياس (رفود فعل المتعاملين مع التنظيم، العوامل المتعاملين والمتنظيم، المتعاملين والمتنظيم، المتعاملين مع هذه العوامل المتعاملين والمؤثرات الخارجية له تأثيره الكبير على نجاح وكفاءة التنظيم.

منهج النظم والتطوير التنظيمي:

يقودنا التحليل السابق لمفهوم النظم، والنظر إلى التنظيم من زاوية منهج النظم إلى عدد من النتائج حول التطوير الننظيمي :

- راحل عالمية تركيل تذهيري * بناء عمرة العمل الثاني العمل * يَسْخِرِهُ مَعُمُ العمل الثاني الثاني

الثلاثة للتغيير المخطط ل (لفين Lewin)، وتتمثل هذه المراحل لعملية التطوير التنظيمي في الآتي : مهمهمه المنافق التطوير التنظيمي في الآتي :

: Establishing a Working Relationship بناء علاقات العمل — ()

لضمان حد أدق من (النجائج للبرنامج النطويري يجب أن يبلاً مستشار النطوير الداخلي أو الخارجي) ببناء علاقات مع مختلف مستويات الننظيم. ويجب أن يبلاً مستشار ويجب أن يكون هناك شعور بالحاجة إلى التغيير من قبل القيادة الإدارية والعاملين في التنظيم، حيث يجتمع خبير النطوير مع الإدارة العلما لتقرير طبيعة المشكلة وتصميم البرنامج التطويري المناسب والحصول على الدعم المطلوب،

على مختلف المستويات الإدارية. يعتبر تطوير العلاقات بين خبير التطوير و أعضاء التنظيم على درجة عالية من الأهمية في نجاح أو فشل برنامج التطوير التنظيمي، فمن حلال هذه العلاقة يتم تبادل التوقعات والإلنزام وهو ما يطلق عليه (العقد السيكولوجي

ويعمل خبير التطوير على إجراء مقابلات مع الأشخاص المؤثرين في التنظيم

ويسعى خبير التطوير إلى بناء علاقات تقوم على المصارحة والمشاركة وتبادل المعارحة والمشاركة وتبادل المعامرة والمشاركة وتبادل المولية ما المسؤولية المشتركة، كما يجب التعامل في هذه المرحلة مع عدد من الموضوعات كتحديد المسؤولية المجلوز والأهداف بصورة واضحة.

الباب الثاني — الفصل الثاني

هناك رتائير) متداخل ومباشر بين العنصر الإنساني فرافيكل التنظيمي
 كأنظمة فرعية، فمن المحتمل أن يكون هناك تأثير على عمليات الإنصالات و إتخاذ القرارات، كذلك حينما يبدأ المدير الإستماع للآخرين ومعرفة شعورهم، فإن بناء السلطة قد يبدأ في التحول ٠٠٠.

الراحل عملية التطوير التنظيمي:

المؤاجري المعلى المنطوير التنظيمي:

المؤجري المعلى وتلترم المعلى المعلى المعلى المعلى المعلى المعلى المعلى وتلترم المعلى ال

Action معظم برامج التطوير التنظيمي نموذج اليحث العملي Action والمتخدم وتعيم والمحت العملي Action والمتخدم وتعيم والذي يقوم على جمع المعلومات وإرجاعها إلى أعضاء المتنظيم وتطبيق البرنامج لتطوير الأدابي التنتيبين والتنظيم وتطبيق البرنامج لتطوير التنظيمي في مراحل التشخيص والتصميم والتنفيذ والمتابعة، وتتميز بألها متشابكة قد تستغرق سنوات بالإضافة إلى ألها ألها التصفير المتنابعة، وتماول الانتقال بالتنظيم من (الوضع الراهن) المتنابعة بطابع الإستمرارية، وتحاول الانتقال بالتنظيم من (الوضع الراهن) المحسب ما تسفر عنه مرحلة التشخيص Diagnosis إلى (ما يجب أن يكون).

غوذج عام للتطوير السظيمي:

يوجد العديد من مناهج النطوير التنظيمي إلا أنما تشترك في عدد من المراحل الأساسية ،كما يوضحه الشكل رقم (٩) وتنطبق عليها الخطوات

لإختيار إستراتيجيات وتقنيات التغيير الفعال، مما يساعد على معرفة المرحلة القائمة (مرحلة التهيؤ Unfreezing) و يساعد على توجيه العمل المناسب ليقية

التنظيم، هذه البرامج تشمل إستخدام تقنيات التطوير التنظيملي اويما يعرف تقود عملية التشخيص إلى عدد من النشاطات التطويرية عن طريق إستخدام عدد من وسائل التدخل المناسبة لحل مشكلات قائمة وزيادة فعالية العامني Intervention " دسائل والمتراتذهبا " المدونل ما بقد ١٦ دل فلخيه المراحل.

* راقبة التازع والمعافظة عامات الترصل إلى تأتي عملية التفييم بعد وتلفيذ البرنامج التطويري حيث تنم مراقبة بوسائل وإستراتيجيات التدخل الني تتحدد بعد مرحلة التشخيص : Evaluation | - £

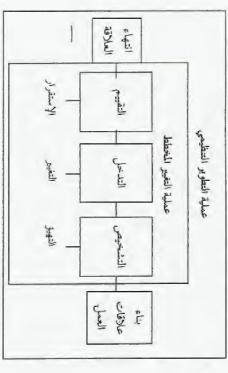
النتائج والمحافظة على ما تم التوصل إليه لهل تغييلًى ويتم في هذه المرحلة تقييم فعالية إستراتيجيات التغيير في تحقيق أهدافها

مرئيات العاملين حول الجهد التطويري، حيث يتقرر الاستمرار في البرنامج التطويري في حالة النجاح أو التعديل في حالة وجود مصاعب أو التوقف في في برامج التطوير التنظيمي هناك إحتياج مستمر للحصول على حالة الفشل.

عند تنفيذ البرنامج التطويري يحدث (عدم توازن في التنظيم، مما قد ينتج على الإدارة العليا توفير الوسائل المناسبة للمحافظة على السلوكيات الإيجابية، عنه انتكاس ورجوع للحالة السابقة بفعل قوى مقاومة التغيير، لذلك يجب

المراحل الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي شکل رقم (٩)

___ الباب الثاني ___ انفصل انثاني ____



(N.J. Prentice-Hall, Inc. 1973) P. 75 المصدر : بتصرف من " W. French and C. Bell. "Organization Development "

الي تحالم و العدد المعدد الأولاد المقبقة الي تمام إلى المحارب و حلول المعدد ال تحدريد المشالة الحقيقة

و حلول مع بيان العناصر المسية للمشكلة } كما يتم وضع تصور واضح تنم في هذه المرحلة عملية تحليل المعلومات وتقييم الوضع ووضع يقود التشخيص الخاطئ إلى نتائج خاطئة، ويكلف النظيم الوقت والجهد والمال. • تحديد المنشلكة الحقيقه الن تحال إلى علام طلول ما مان العال المسيه النتاك ... الأهداف التطويرية المناسبة، بمعنى تحديد المشكلة المقيقية التي تحتاج إلى علاج تعتبر هذه العملية من أهم المراحل في برنامج التطوير التنظيمي حيث

الموامش

- 1- R. A. Johnson, f. Kast, and J. R. Rosenzwing, "The Theory and PP. 4-6, 19-92 management of Systems" (N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1963)
- 2- J. O'Connel " managing Organizational Innovation" Homewood, -III. : Richard D. Irwin, Inc, 1968) PP 10-11
- 3- W. French and C. Bell, "organization Development" Behavioral Science interventions for Organization Improvement " (N. J., Prentice-Hall, 1973) P. 80

٤ - عبد الله بن عبد الغني الطحم، " الثقة النظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية "، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، صيف ١٩٩٠م. ص.

5- J. Newstorm and K. Davis, "Organizational Behavior" Human behavior at work" (N.Y., McGraw-Hill, Inc. 1993).

== الباب الثاني --- انفصل انثاني =

وأن يطور التنظيم قدراته الذاتية للمحافظة على ما تحقق من تغيير وتطوير

 The Termination of O.D. Program التطوير التنظيمي دون مساعدة من الخارج (١) (وتهاد عدد ١٥ الخر بالتنظيم)

النفير التعار التطوير التنظيمي لالتنظيم، كويث تقل الحاجة لمستشار التطوير بزيادة الحارث من عمليات المرحلة الأخيرة من عمليات التطوير التنظيمي في إنتهاء لولاقة درجة الإستقرار في البرنامج التطويري وتحقيقه لأهدافه.

النطوير فتصبح عملية الفصل صعبة، وقد تؤول العملية النطويرية في التنظيم في مقدور التنظيم القدرة في الإعتماد على قدراته الذاتية وما يعرف بالتجديد وتصبح عملية فك الإرتباط بين المستشار والتنظيم أسهل حينما يصبح الذاتي Self-renewal ، أما إذا ما كان التنظيم معتمداً إلى حد كبير على مستشار إلى المستشار الداخلي بعد مرحلة معينة من البرنامج.

البحث العملي Action Research

- الإلام بنماذج التغيير
- مفهوم وتناريخ البحث العملي.
- مراحل البحث العملي.
 أهمية البحث العملي كنموذج للتغيير.
- علاقة البعث العملي بالتطوير التنظيمي

Lastan

يعتبر البحث العملي Action Research النموذج الأساسي في معظم عمليات التطوير التنظيمي، وبسبب تطبيقاته الواسعة والشاملة في يرامج التطوير التنظيمي، وبسبب تطبيقاته الواسعة والشاملة في يرامج التطوير التنظيمي، فقد عرف التطوير التنظيمي في مواقع كثيرة بأنه: "تطوير المنظمة من خلال البحث العملي،" ٢٠٠٠ تمخ ير المنظم، وستناول هذه النماذج يا عملية التغيير، وستناول هذه النماذج باعتصار قبل أن نتناول نموذج البحث العملي كمدحل رئيسي للتطوير التنظيمي.

Bleider (Jan 198)

الباب الثاني - الفصل الثالث وإنخاذ الفرارات بواسطة (عضاء التنظيم) بينما مهمة خبير التغيير تتلخص في) لأنه يرى أن مهمة التدخل هي محاولة تعديل عملية تدفق وجمع(المعلومات) いかべい

لذلك يصبح دور التدخل موجه نحوالصساعلية أعضاء التنظيم لتطوير حلول تقوم نظرية التدخل على فكرة أن المعلومات ومصادرها متوفرة لدى أعضاء التنظيم، لكن هناك لهوانع أو حواجز تمنع إستخدامها بطريقة فعالة، المشاكل، ويضيف أرجيرس بأن التغيير لا يعتبر المهمة الأساسية للتدخل، يعابُ على هذا النموذج بأنه إلا يوجد نتائي بحثيه تثبت (صحة الإفكراضات إقتراحات عددة للنطوير.

التي يقوم عليها. \$ - نموذج تعادل القوة Power Equalization : اللامرازي والمشارة في رضه الأحدام يقوم هذا النموذج كمدخل للتغيير بالتركيز على نظام أكثر ديمقراطية لتي يقوم عليها.

التأثير على قرار التغيير وعلى برنامج التطوير الننظيمي، وكَفْلَهُ لِيعِنَي تُوزيعُ) وأقل تسلطاً، فالعلاقة بين المستشار والمستفيد Client تقوم على تقاسم درجة القوة والتأثير بين أعضاء التنظيم مما يعني قدر أكبر من الإستقلال(الذا) للفرة

وعادة ما يندرج ضمن أعلمهم نموذج تعادل القوة، اللامركزية في عملية إنخاذ القرارات، المشاركة في وضع الأهداف، وتبادل المعلومات، مما ينتج عنه زيادة الإنصالات بين بحموعات العمل. كعامل ويسمى فكازيادة الكفاءة.

المعلومات الراجعة Feedback، وتوسيع قاعدة المسؤولية في عملية صنع وإتخاذ وبقدر ما يكون هناك قليل من حواجز تدفق المعلومات، وزيادة في

- Sichard was

5. p. 3. p. الباب الثاني - الفصل الثالث

يوجد عدد من النماذج الأساسية للتغيير، تتمثل في الآتي: نماذج عملية التغيير:

إن التركيز الرئيسي لهذا النموذج هو تطوير لمعرفة جديدة بدلا من النموذج أنه (نظري إلى حد بعبد ويتجاهل الجهانب (الأساسية) في عملية الإنصالات) وبالتحديد هناك فترة زمنية فاصلة بين تلك الأفكار المبدعة إيصال أو تبادل الآراء والأفكار (والمعلومات) إن الشكلة الرئيسية في هذا المراجعة التطوير والنشر) Research, Development and Diffusion وعملية تطبيقها.

: Social Interaction and Diffusion والتشر والتشر - التفاعل الاجتماعي والتشر

إلا أن هناك بعض المشاكل الأساسية في هذا النموذج تتمثل في تركيزه على الفرد المستقبل لتلك المعلومات) وإنحافله لعظم المعلومات التي تنتج عن معلومات جديدة قد وصلت إلى النظام الإجتماعي بالطريقة التي يراها القائد، يركز هذا النموذج على ضمان ألا أفكار وآراء القائل بما تحمله من ديناميكية الجموعات، وتأثير المحموعة على الفرد. ١٠٠٠ حرس

القرار، أو توفير قدر مناسب من الإلتزام للقرارات، وقد استخدم أرجيرس تعرف كيف توفر المعلومات المتعلقة بالمشاكل و إيجاد حلول بديلة و صنع داخل التنظيم، يقوم المفهوم الأساسي لهذا النموذج على أن المنظمات لا عبارة (التدخلية Interventionist) على مصطلح (خبير التغيير Change Agent يركز هذا النموذج المطور بواسطة (أرجيرس Argyris) (١) على التغيير ۳ - نظرية التدخل Intervention Theory :

ينهما هو تركيز البحث العملي على الربط بينالليجث) Research واللفعل Action لعرض توفير قدر أكبر من الأساس (العلمي) الذي يمكن أن يساعد في حل المشاكل وتحقيق التطوير.

وليس على تغيير عدد بذاته، وبسب التركيز على البحث فإن بعض التنظيمات لا تود أن تلزم نفسها بعمليات البحث العملي لكن قد تفضل التغيير وذلك بسبب أن هذا النموذج يركز على عمليات التغيير المحتلفة تبقى المشكلة الرئيسية في البحث العملي هو أن مستشار التغيير لديه العديد من الأدوار التي يؤديها، كما أن هناك حاحة لتطوير أدوات وتقنيات حلول محددة لمشاكل قائمة. تصيمز

عَادَ ج التغيير (تطور) واكتمالاً فهما يختص بتدفق المعلومات والإستفادة منها (٥) ويرى (أدجر هيوز Edgar Huse) أن نموذج البحث العملي يمثل أكثر لذلك كان نموذج البحث العملي موضع اهتمام العاملين في حقل التطوير التنظيمي

> o - التغيير المخطط Planned Change تم أربيسي ويسلم مه مد ليسب والتسون. اليسب والتسون. اليسب والتسون ويسلمي Lippitt, Watson مباشرة. يحب ال تحك العلومات وستركة ويج ملاطا بكل إرياضة وكماري يقوم الإفتراض الأساسي لهذا النموذج على أن هناك معلومات متوافرة وأعضاء (التنظيم) تصبكع للمعلومات والدة حقيقية كجينما تكون قابلة للتطبيق المترابطة، تقوم المبادئ الأساسية لهذا النموذج على أن كافة المعلومات (يجب القرارات، بقدر ما يكون هناك قدر أكبر من التماسك والإلتزام بين أعضاء أن تكون (منشتركة مرايتم تبادلها بحرية ودون عوائق بين مستشار النطوير and Wesly) (٢٤)، حيث يعتبر من أوائل النماذج المتكاملة وذات الأفكار التنظيم للأهداف مما يؤدي إلى تحسين وظائف التنظيم وزيادة فعاليته ٥٠٠. == الباب الثاني __الفصل الثالث

لعمليات تطويرية أخرى، ويوضح الشكل رقم (١٠) المراحل المختلفة لعملية النغيير) المياشر وحل (المشاكل مهم تركيز قليل على البحث (اللتأكد) بمن صحة تتمثل المشكلة الرئيسية في هذا النموذج على وجود تركيز كبير على يمكن ترجمتها إلى أعمال تطويرية، مما قد ينتج عنه توفر معلومات إضافية لدى التنظيم أو أنه يمكن توفيرها بواسطة (مستشار التطوير) وهذه المعلومات

البحث العملي Action Research : Action Research

يعتبر هذا النموذج محور دراستنا في هذا الفصل وهو يتشابه مع نموذج التغيير المخطيط، حيث يتحدران من نفس المصدر، لكن الفرق الأساسي

حون دوري

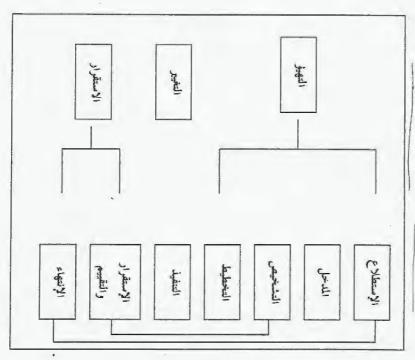
لدى الأشخاص العادين، الأمر الذي ساعد على تطبيق تلك الأفكار على العملي عندما حول الطريقة العلمية لحل المشاكل إلى أسلوب وأفكار مفهومة يعتبر (جون دووي John Dewey) (أولل من أعطى خذا المنهج بعده النشأة التاريفية للبحث العملي:

أنشطة البحث العملي فيما بعد (). - اعرب و لا فين أنهاة البحث العملي إلى مصدرين مستقلين، الأول هو (جون كولير حينما كان مندوب لجنة الشؤون الهندية بدور التشخيص ووضع أن تحقيق النغير في العلاقة بين الطوائف عملية صعبة جداً مما يتطلب جهد برنامج علاجي لتحسين العلاقة بين مختلف الطوائف الهندية، وقد وجد كولير جون(كولير John Collier) والثاني (كيرسلر لافين Kurt Levin) حيث قام مشترك ما بين الباحثين والمهنيين وأطراف العلاقة، وقد أطلق كولير على هذا النوع من البحث مسمى (البحث العملي Action Research).

حيث قام بتطبيق برامج البحث العملي في منتصف عام ١٩٥٠م على عدد أما كيرت لافين عالم النفس الاجتماعي فكان اهتمامه منصبا على تطبيق معارف العلوم الإجتماعية للمساعدة في حل المشاكل الإجتماعية، من المشاكل السلوكية.

منها على سبيل المثال لا الحصر، ﴿ لِيبِيتِ Lippitt ، وفرينش French ، حاردنر ويوجد العديد من الأسماء الرائدة في هذا المنهج العلمي للتغيير نذكر . (Gardner وايت Whyte وهاميلتون Gardner)

مواحل التغيير المتعطط وغوذج المواحل الثلاثة للتغيير شکل رقم (۱۰)



على صدورة مواحل من قبل الباحث والمتناركين بأدوار كاملة ومتساوية" (۱۰) جيجهر المحاب عليه منظمة ليج الملامات حمول وظام (اتخبراما دريام بأصراف وراعاب كالمن المرام المار ويناما حدال السطاء بفع ماراما الأساسية للعملية في التخطيط وتنفيذ البرنامج ومن ثم مراجعته، ثم تنفيذه

المؤلات كاية ودول بعن الميزات الصالة الله

مراحل البحث العملي:

يتضح من التعريفات السابقة أن البحث العملي هو سلسلة من التعريفات السابقة أن البحث العملي هو سلسلة من السنة: وقاور منزلا ا العمليات تركز على عدد من الموضوعات الرئيسية:

3 1 meg > >

Sashlien) كما في الشكل رقم (١١) وتتلخص هذه المراحل فيما يأتي : "ليمبيت ك

القيادات المؤثرة)في التنظيم بأن هناك موشكلة)أو مشاكل في التنظيم تبدأ هذه المرحلة عندما يستشعر أحد الأشنحاص في المرلاكز العليك أو تحتاج إلى مساعدة من حبير التطوير التنظيمي. : Problem Identification عَلَيْهِ الشَّكَاةِ

مع أعضاء التنظيم، ومحاولة إيجاد أرضية مشتركة للتعاون والمصاريح في يفوم خبير التطوير (الداخلي أو الخارجي) في المراحل(الأولي بالتشكل مواجهة الحقائق وتوفير قدر من الثقة يساعد على تحقيق التطوير C consultation With the Change Agent (استشارة أخبير التغيير)

— الجاب الثاني — انفصل اثناث

تعريف البحث العملي:

وبيل French and Bell) . كا يأتي : " البحث العملي هو العملية المنظمة لجمع المحتارة في النظام بناءاً على كل من المعلومات والفرضيات، ثم تقييم تنافح النظام، ثم إرجاع تلك المعلومات (ثانية) والعمل على تعديل بعض المتغيرات المعلومات حول وضع التنظيم القائم وربطه ببعض أهداف وإحتياجات ذلك يوجد العديد من التعاريف بمذا النموذج، فقد عرفه كل من (فرينش البرنامج بجمع مزيد من المعلومات المدر

من عدد من العمليات، تبدأ يتحديد الوضع القائم للتنظيم كما هو ثم تقترح التحكم في بعض المتغيرات التنظيمية التي يتناولها برنامج البحث العملي، و فرضيات تقود عمليات التغير والتطوير، حيث تتضمن هذه العمليات يتضح من التعريف السابق أن معظم نشاطات البحث العملي تتكون من ثم يتم تحديد الوضع التنظيمي الجديد بعد عملية التغيير لمعرفة التطوير

ستيفن كوري كل المحل المحل المحلي المحلي كسلسلة النظم إلى البحث العملي كسلسلة النظم المحلي المحلي كسلسلة من العملي المحلي المحليات ال للبحث العملي والذي بين : ﴿ بَأَن (العملية) إلى يحاول فيها المهنبون دراك مشاكلهم علمية حتى عكن أل تقودهم لانصحح الخدراقم ولقيم أعماهم هو ما أطلق عليه البعض البحث العملي المالي

الإحتماعية التي تقود إلى التعلم ومزيدا من النشاطات، تتمثل الأنشطة العملي : " بأنه سلسلة من العمليات المستمرة من البحوث على الأنشطة لقد عرف كل من (بحيل وهورتون McGill and Horton) البحث

الباب الثاني - النصل الثالث

" preliminary Diagnosis إلتشتخيص المبدئي — التشتخيص

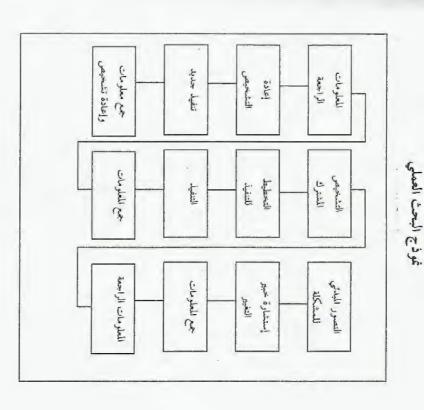
تتم هذه الخطوة عادة بواسطة خبير النطوير الذي يعتمد على عدد من طرق جمع المعلومات، مثل الم<u>قايلة (الملاحظة وقوائم الاستقصاع</u> ما هو متوفر من تقارر عن الأداء النظم

من تقارير عن الأداء التنظيمي. ويفضل كل خبير طريقة على أخرى في عملية جمع المعلومات بناء على الخالة موضع الدراسة، هل المشكلة سلوكية تتعلق بتغيير الإتجاهات؟ أو اتنظيمية تتعلق بالخطوات والأساليب تنظيمية و هل سيتم التعامل بصورة رئيسية مع الأفراد أو المجموعات؟ إن ما يحدد طريقة جمع المعلومات هو طبيعة المشكلة، ومدى خبرة المستشار مع كل طريقة، وقد يتم الجمع بين أكثر من طريقة.

رقيح المعلومات الراجعة Feedback : طالما أن البحث (العملي/نشاط يعتمد على التعاون والمشاركة، فانه يتم

إرجاع المعلومات بواسطة خبير التطوير إلى أعضاء الننظيم المعنيين لتقريري نقاط القوق والطبخت التي يعاني منها الننظيم أو أحد اقسامه) ويحرص مستشار التطوير أن تكون المعلومات المقامة مفيدة وصالحة للزمان والمكان، ويتحفظ على ما قد يوجد نوع من الإنقسام بين أعضاء التنظيم، أو أن المرحلة لا تسمح بإستيعاب تلك المعلومات أو قد تضر بالبرنامج التطويري.

ه - التشخيص (لشترك للمشكلة Joint Diagnosis of Problem) . تقوم المجموعة في هذه المرحلة بجمليكها المعلومات الراجعة، حيث يبدأ النظر في البحث كوسيلة لتحديد ماإذا كانت المشكلة التي تم التوصل إليها



علايا أن البحث العملي عبارة عن دورة من العمليات المتنابعة Cyclical عبارة عن دورة من العمليات المتنابعة الباب العالمي المعلى المعلى المعلى المعلى التعلق المعلى وتحديد المعلى وتحديد المعلى وتحديد المعلى وتحديد المعلى وتحديد المعلى ا

والنتاقج ثانية إلى أعضاء (لنظيم) يلي ذلك إعادة تشخيص الوكلي (لجديد Process لذلك يجب أن تتم عملية جمع المعلومات بعد أن يتم التدخل من أحل للاحظة)(قيام)(وتحديك آثار (التغيير) الذي تم ومن ثم إرجاع المعلومات . ملاطفة وعاس وتحديد آثار الله ومن تم الندخل ثانية.

العملي، حيث أشار إلى العلاقة بين الأهداف والتخطيط والتنفيذ، ويمثل قام ببرامج تطويرية عديدة في عدد من شركات البترول، نموذج البحث وقد قدم (هربت شييرد Herbert Shepard) أحد العلماء السلوكيين الذي الشكل رقم (١٢) تموذجه للبحث العملي.

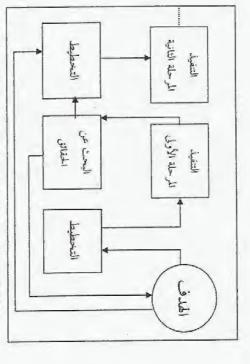
النغيير بدلاً من التركيز على (تغيير محمدة) مما يولد الحاجة إلى البحث والتطوير المحبَّر يمكن القول أن غوذج البحث العملي يركز على سلسلة من عمليات الرفخ بعض المنظمات قد لا تلزم نفسها بعمليات البحث العملي، إنما قد تفضل للعديد من أدوات وأساليب التدخل، وكنتيجة للتركيز على البحث، فان وأن يسبق التنفيذ عملية التخطيط، وأن يمر التنفيذ بعدد من المراحل، حيث يرى شييرد أنه ينبخي قبل البدء في عملية التنفيذ أن يكون هناك هدف، يتم في كل مرحلة الحصول على الحقائق اللازمة والضرورية. نماذج تركز على إيجاد حلول موجهة لحل مشاكل محددة.

> المستشارين بما تحويه من حلول وتوصيات، حيث في الغالب لا تكون ينتج عنه عدم الوثوق بتشخيص المستشار وبالنالي عدم فبول مقترحاته ومن ثم تنفيذها، لذلك لا غرابة أن تمتلئ ملفات كثير من المنظمات بتقارير والتفاهم المشترك مع أعضاء التنظيم، وقد ينتج عن هذا تشخيص خاطئ، أو بالتشخيص ومن ثم وصف الحلول، مما ينتج عنه الفشل في بناء علاقات الثقة التي تقوم على مبدا النموذج الطبي ،أو ما يسمى نموذج الطبيب والمريض (للتشخيص مرة ألحريكا و من المهم توضيح ما أشار إليه (أدجر شاين Edgar مبدئياً هي المشكلة الموقيقية التي تنوي المجموعة العمل عليها، وهنا يُحَنَّ تشخيص الداء ووصف الدواء)، حيث على غرار ذلك يقوم الخبير Schein) من أن عمليات البحث العملي تختلق عن النماذج البحثية الأخرى التنظيم من قبل خبير التطوير (للتأكد) من صحتها وما إذا كان هناك حاجة ملاحظة العلاقة المتادلة بين عملية جمع المعلومات وإرجاعها ثانية لأعضاء ل مفهومة من قبل العاملين أو لا تكون مقبولة و غير معقولة. الباب الثاني — الفصل الثالث _____

التنظيم إلى (بداية مرحلة فن عدم التوازن) لا يمكن في هذه المرحلة تحديد أداة وكذلك على تشخيص المشكلة والوقت المتاح وتكاليف إستراتيجيات محددة، لأن ذلك يعتمد على ثقافة التنظيم والقيم والأنماط السلوكية السائدة على التغيير والشفيذ، كماهي تمثل ما يعد مرحلة النهيق Unfreezing أي إنتقال يتم في هذه المرحلة الإتفاق بين الخبير وأعضاء التنظيم على بدء العمل ١- بدء التفيد مدانه : مراسلا (مدعم) التورك التدخل المستخدمة.

المعلاقة بين البيعث العملي والتنظوير التنظيمي: * خا تجور تنجايس هي كالإساس المحدود التعلوي التنظيمي: * خا تجور تنجايس هي الاساس المحدود المحدود التعليم المحدود النطاع المحدود المحدو

شكل رقم (١٧) تموذج البحث العملي لشيبرد



W. French and C. Bell. "Organization Development" (N.J., Prentice-Hall.Inc. 1973) P.88

مراحل عملية التطوير التنظيمي

الفصل الأول : إستشاري التطوير التنظيمي. الفصل الثاني : التشغيص. الفصل الثالث : عملية جمع المعلومات.

الباب الثاني — انفسل اثنائث

الموامش

- W. French and C. Bell, "Organization Development: Beh. Science Interventions for Organization Improvement" (N.J., Prentice-Hall) P. 18
- 2 Chris Argyris, "Intervention Theory and Method, A Behavioral Science View", (Reading, Mass: Addison Wesely publishing Co., Inc., 1970) P. 21
- 3 Donald Harvey and D. Brown, "An Experiential Approach to Organization Development" (N. J., Prentice-Hall Inc. 1982) p. 230
- 4 R. Lippitt, J. Watson and B. Westley, "The Dynamics of Planned Change" (N. Y., : harcourt, Brace and World, 1985).
 5 - Edgar Huse, "Organization Development and Change" N.Y.,
- West Publishing Co., 1975) P. 92 ٦ – عبد الله بن عبد الغني الطحم، " البحث العملي والمحيط المنغير للمنظمات

العامة في المملكة العربية السعودية " (لوس أنجلسوس، جنامعــة جنــوب

كاليفورنيا، رسالة دكتوراه، ٩٨٢ (م) ص.

- 7 W. French and C. Bell, PP. 91-95.
- 8 Ibid., PP. 84-85
- 9 Stephen Corey, "Action Research to Improve School Practices" (N.Y., bureau of Publications, 1933) P.6
- 0 McGill and M. Horton, "Action Research Designs"(Washington, D.C. National Press, 1973) P. 15
- 11 French and C. Bell, P. 96.

الفصل الأول

إستشاري التطوير التنظيمي The Consultant of Organizational Development

- مفهوم ودور مستشار انتطوير التنظيمي.
- و نماذج الإستشارات.
- و أنواع وأنماط مستشاري التطوير.
- قطيد مزايا وعيوب المتشار الداخلي والخارجي.
- تحدید أنواع العلاقة بین مستشار انتظویر وانتنظیم.

إن أحد السمات الرئيسية للتطوير التنظيمي هو العلاقة القائمة على التعاون والثقة بين مستشار التطوير و أعضاء التنظيم من خلال التخطيط المشترك لجهود التطوير التنظيمي، يوجد عدد من إلافتراضات الأساسية التي

تقوم عليها جهود التطوير:

(-)يتم التطوير حينما يكون هناك عمم من العاملين في التغيير)

(-)يلزم (الأشخاص أنفسهم بعملية (التطويم) حينما يفهمون
أبعاده وتتاح لهم فرصة التأثير في مساره.

٣- يبقى التطوير حينما يتعلم الأشخاص كيفية (حداث)

التغيير وكيفية المحافظة عليه (١). لقد فشلت الإستشارة التقليدية بسبب إنكارها لواحد أو أكثر من المرتكزات السابقة، ولأنما كانت تقوم على إفتراض خاطئ هو أن الأشخاص سوف يقومون بتنفيذ ما يمليه عليهم خبير الننظيم، لذلك لا غرابة أن كثير من توصيات العمليات الإستشارية التقليدية حبيسة الأدراج ويعلوها الغباه.

رجد انفر تحمله ١١١

المسلم واللاحظ أعضاء النظيم في الغالب عوارض المشكلة لكنهم

يعرفوناللسبابيائ لذلك يحتاجون إلى المساعدة في التشخيص. حسم أعضاء التنظيم أكثر كفاءة حينما يتعلمون كيفية تشخيص الخاط

ويتع وستطيع الآلكم المستشار من (وقت ويذل من جهد فلن يستطيع الآلكم بصورة كاملة بقياقة ويئة المنظمة) لذلك يجتاح إلى جهود العاملين في المنظمة وتعاوضه معه حتى تكون التوصيات أكثر فعالية في القبول عندم المنظمة والعطبيق.

حتى يكون هناالط إلتزام بالطريقة (لجديكة للعمل أو التوصيات فلا بدي
 من مشاركة أعضاء التنظيم في عملية إيجاد الحلول.

من الواجبات والمسؤوليات الرئيسية أن يقوم المستشار ببناء مهارات
 التشخيص والمساعدة في بناء العلاقات الإيجابية حتى يمكن لأعضاء

التنظيم مواجهة المشاكل المستقبلية بكفاءة.
يعكس نموذج العمليات الاستقبلية الاهتمام العام بالتفاعل بن المستشار وأعضاء التنظيم؛ كما يعكس الجهد المشترك لفهم وتحديد واكتشاف المتغيرات والتحكم فيه، ففي عمليات البحث العملي بما يتضمنه الراجعة، والتقيم، هناك نشاطات وخطوات يشترك فيها المستشار والتنظيم، الذلك ينظر إلى العلاقة بين المستشار والتنظيم في نشاطات التطوير الننظيمي على ألها علاقات قائمة على المشاركة والصراحة والثقة والتعاون.

فهافج الإستشارات: لقد أوضح (أدجر شين Edgar Schein) الفرق بين نحاذج الإستشارة، حينما حدد نموذجين متضادين، النموذج الطبي للإستشارات ونموذج العمليات (۱)

وسنتناول هذين النموذجين بشيء من التفصيل على النحو التالي :

التموذج الطبي للإستشارة The Medical Model of Consultation ويعكس هذا النموذج الأسلوب التقليدي في الإستشارة، يشابه دور المستشار في هذا النموذج دور الطبيب مع مريضه، حيث يقوم بيشخيص المشكلة بالتعاون مع أعضاء (التنظيم) ثم يقوم بوصف ما يراه من حلول وذلك على إفتراض أن عضو التنظيم يفتقد المعرفة والمهارة اللازمة لحل المشاكل.
 حيلي إفتراض أن عضو التنظيم يفتقد المعرفة والمهارة اللازمة لحل المشاكل.

إفتراح ووضع الحلوله (فإته فد لا يلزم نفسه (بوسائل التطويم أو حتى المحافظة

على التغيير المتحقق، وهذه أحد العيوب الرئيسية للنموذج الطبي للإستشارة.

٣ - غوذج العمليات Model أن هذا النموذج يتوافق مع أسلوب الممارسين يرى (شين Schien) أن هذا النموذج يتوافق مع أسلوب الممارسين للتطوير التنظيمية (O.D) حيث عرفه : ""بأنه بحموعة النشاطات التي يمارسها المستشار لمساعدة أعضاء التنظيم في فهم واستيعاب والتحكم في بحرى العمليات التي تحيث في التنظيمية "، يقوم هذا النموذج على العمليات التالية:

Building، وحسب هذا النمط فإن التطويم يجب أن يشمل العديد ال الأساليب (عقنية) ربما يحتاج إلى (عاهم كاملة (ليناء التنظيم

نادی بمذا النمط کل من (جول جاردی John Gardner) و (لالف نادر يقوم هذا النمط والذي يعرف اصطلاحاً بــ (٥٢) على معرفة الضغوط Raiph Nader)، ويعمد كثير من العلماء في حقل التطوير التنظيمي في التركيز الحنارجية المختلفة التي يتعرض لها الننظيم ومن ثم ليستجيب لعملية التغييركم وقد The "Outside-Pressure" Type محط الضغوط الخارجية على الأغاط التلائة السابقة (١).

للأعلى AFT وتعتمد أكثر على تقنيات وجهود التغيير في الهيكل التنظيمي، فزيادة فعالية التنظيم يبدو ألها الهدف الأساسي لنمط إستشارة التحليل ولقد وحد (تيكي Tichy) أن كل نمط له أهداف تختلف عن الأحرى، أهداف نحط التطوير التنظيمي OD حيث التركيز على تحسين قدرة التنظيم بينما نمط تكنولوجيا تطوير العنصر البشري PCT أهدافه متعددة وأقرب إلى لحل مشاكله، يركز نمط التطوير التنظيمي على التعاون بين المجموعات على المستوى الفردي، يوضح الجدول رقم (٥) النسبة المئوية لإستخدام كل والمشاركة، بينما يركز تمط تكنولوجيا العنصر البشري على مشاريع التطوير O was any feeling their O نمط من أنماط الإستشارة لأساليب ووسائل التغيير.

> الباب الثالث - انفصل الأول -- Color --

انماط مستشاري التغيير:

حدد (نويل تيكي Noel Tichy) (٤) أربعة أنماط رئيسية من المستشارين هم على التوالي: نباي بي

يعتمد هذا المفهوم والذي يعرف إختصاراً بــ (PCT) على تغيير سلوك ، وَرَرَقِرَتِ العمل، لذلك يلجأ مستشار التطوير إلى إستخدام أساليب الإثراء الوظيفي وترفيتهمي الفرد من حلال الإهتمام بدوافع ومعنويات العاملين بما في ذلك الغياب وترك وتطويعه من خلال التعزيز الإيجابي Positives Reinforcement للسلوك، يقوم هذا سلول على المعادرة بالأهداف Management by Objectives وتغيير السلوك النعط على الفتراض كان السلوك التنظيمي سيتغير إذا ما تغيرت سلوكبات POT العاملين خصوصاً أصحاب النفوذ والتأثير في التنظيم. ا عنط تكنيو له جيا تغيير العنصر البيشر كي The "People Change Technology" Type

اردة تفاين العقلاني حيث يكون مستشار التغيير على معوفة ببحوث العمليات و ما الدغزيات العقلاني حيث يكون التركيز على تغيير الهيكل التنظيمي والتكنولونجها الأسلوب المتحليل كالأعلى AfT The "Analysis for the Top" Type على الأسلوب المتحليل المتحليل الأسلوب المتحليل المتحليل الأسلوب المتحليل الم المستخدمة بمدف تحسين كفاية (المحرجات)، كما يمكن إستخدام تقنيات الحاسب الآلي في عمليات نظم المعلومات وتطوير بحموعات العمل لتحقق الإيتكار داخل التنظيم

تطور هذا النمط والذي يعرف بـــ (O.D) نتيجة التدريب المعملي Sensitivity Training والمعلومات الراجعة Feedback ويناء الفريق The "Organization Development" Type (منظوير التنظيم) - غط التطوير التنظيمي

ق يط الدسيس للريم

Contrologie @

المنطقة المتنازل The Addictive Style والمنطقة الونسياء على ما هم عليمه في ويناكم وبدو الدور الما الدور الما المتنازل The Addictive Style المراد المتنادل المتنادل على وتناع المنادل المتنادل المتنادل على وتناع المنادل المتنادل على وتناع المنادل المتنادل على وتناع المنادل المنادل المنادل المنادل على وتناع المنادل المنا

٣ - فعط المتيني Affiliative Styles ليركز مستشار التغيير علي رضاء العاملين ويهتم أساساً بدوافعهم ومعنوياقم (مشابه لتكنولوجيا تطوير الفرد PCT)، يوجه مستشار التغيير حهوده نحو إنجاد علاقات عمل قائمة على المودة وتجنب المواجهة) لأتمثل الكفاءة العنصر الأساسي، يقوم هذا النمط على افتراض أنه طالما كانت معنويات العاملين ورضاهم مرتفع فسيتبعه إرتفاع في درجة الكفاءة.
 ٣ - فط أخير Prhe Expert Style ()

يضع المستشار في هذا النمط إهتمام أكبر على (الكفاء) مع قليل من التركيز على (رضاء العاملين) (نمط التحليل للأعلى AFT)، يشعر المستشار في غط الحقائق سوف تقود إلى الحلول المرغوبة، قد يقود هذا النمط للصدام المحقائق سوف تقود إلى الحلول المرغوبة، قد يقود هذا النمط للصدام الإستشارات على السلطة في حل المشاكل، يبنى هذا النمط من الإستشارات على الإعتقاد أن المحاحة لأعضاء الننظيم لمعرفة أو تعلم مهارات حلى المشاكل حيث سيقوم المستشار بحل المشكلة بمناء على مساعدقم في تشخيص المشكلة.

(a) (b) (c) (c)

نسب إستخدام وسائل التغيير بواسطة أغاط الإستشارات المختلفة

تحديد الأدوار	100	100	75
الإبداع التكنولوجي	71	63	89
التغيير في بناء السلطة	71	89	71
النغييم في إنخاذ القرارات	76	94	96
التغيير في الحوافز	82	58	71
بناء الفريق	65	100	31
المعلومات الراجعة	46	50	38
تدريب الحساسية	88	95	50
وسائل التدخل	تكنولو حيا تطوير العنصر البشري PCT	التطوير التنظيمي O.D	غط التحليل للأعلى AFT

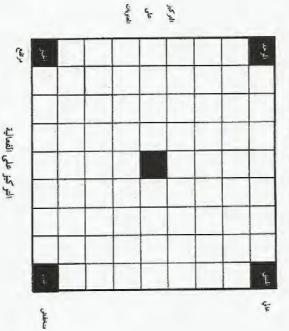
على المستشار ويتعلم الطاعة ويكبث دوافعه الداحلية.

N. Tichy, and H. homstein, "Stand When your Number is Called: An Empirical Attempt to Classify Type Social Change Agents. Columbia world Journal of Business, 1976. P. 86.

لقد وحد (تيكي Tichy) أن الإحتلاف بين أنماط مستشاري التغير إنما يعود إلى الإحتلاف في التركيز على الأهداف، ولقد كان هناك بعض الأبحاث الي حاولت إختبار درجة تركيز خير التطوير على الأبعاد المتدائحلة في عملية التغيير وذلك من خلال أحد هذه الأبعاد: آلامران الأبران الناوس المنال الم

التغيير، كما يوضحه الشكل رقم (١٣):

أغاط مستشاري التغيير شکل رقم (۱۳)



Donald Hardy 10. Brown. "An Experiential Approach to organization Development" (N.J. Prentice-Hall, 1982) P. 95

الباب الثالث - الفصل الأول

تمالى هدر وكر هذا النمط من الإستشارات على البعدين (المعنوكيا والفعالية لكن اخاض، "لا يعظم أي منهما، يقوم هذا النمط من الإستشارات على إستراتيجية تعتمد تعتمد الترضوم سلطة وتأثير المستشار قليلة أو منتخفضة مع المشاركين من أعضاء التنظيم، من المسادينحصر الدافع في هذا النمط على الرغبة في إرضاء العاملين مع تحقيق قدر مجالمة على وما وما على قليل من المخاطرة وتجنب المصادمة، يستخدم هذا النمط عندما تكون The Satisfying Style will boil - &

الاستحثاث للسلوكيات على الاستجابة، يركز المستشار في هذا النوع على لنوعية التغيير وكيفية التنفيذ، في هذا النوع نادراً ما يوجه عضو التنظيم، إنما الموحد إلى إعطاء عضو التنظيم رؤية جديدة لنشاطاته ولمساعدته في تقريره حيث يعتقد (أنه يمكن الوصول إلى فعالية مرتفعة عندما يشترك أعضاء التنظيم يسعى هذا الدمط لتحقيق درجة فالية مرارالفعالية وضاء بمرتفع للعاملين يكون هناك محاولات جماعية لتحديد المشاكل مع التركيــز علـــي عمليــة كمحموعات عمل في حل مشاكلهم فهناك وعي بأن المواجهة والخلافات The Integrative Style Je of the designative Style سئة عمليات ضرورجة الأداء فعال:

١ - الإنصالات.

٣ - حل المشاكل جماعيا وإنخاذ القرارات. ٢ - دور و وظيفة الفرد في المجموعة.

٤ - أغاط الجسوعات وغوها-

ه - القيادة والسلطة.

٦ – التعاون والمنافسة بين المجموعات ٢٠٠

١. قد تخفي على المستشار الخارجي العديد من خفايا(العمل) والعلاقات وطبيعة التركيب الإنسائي والتنظيمي والتيكنولوجي للمنظمة

٢. قد يجهل المستشار الخارجي طبيعة وأنماط القوة والتأثير للتنظيمات الرسمية فرغير (الرسمية)

والاكتفاق بالمعلومات السطحية والظاهرة بر الكنفاء بالمعلومات السماحية ٣. قد يواجه صعوبات في بعض الأحوال للوصول للمعلومات الحقيقية ٣ - المستشار الداخلي The Internal Consultant

ينتمي هذا المستشار للتنظيم وقد يكون من الإدارة العليا أو مديري التنظيمي مهمتها المساعدة على مواكبة وإحداث التطوير المطلوب حتى تبقى أحد الإدارات المنوط عا عمليه التعيير والتطوير داخل المنظمة ولقد لجأت الل تتوفر للمستشار الداخلي الكثير من المعلومات بحكم (عضويته) في المنظمة في وضع عالي الكفاءة، يتميز المستشار الداخلي بعدد من المزايا منها : كثير من المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة لإنشاء وحدات للتطوير

٧ - يكون على علم ومعرفة بنظام (الإنصالاب) ومراكز (القوم) والتأثير التنظيم والتي قد لا تتوفر للمستشار الخارجي خصوصا في أوساط الجماعات غير الرسمية. داخل التنظيم.

> عتلفة بحسب الوقت والحالة، وقد يجمع بين نوعين أو أكثر من هذه منفصلة عن يعضها، بل تعتبر متداخلة، وربحا يستخدم المستشار أدوار يمكن القول أن هذه الأنماط الرئيسية الأسلوب مستشار التغيير ليست

== الباب الثالث = انفصل الأول

المستنشارا لداخلي والغارجي:

أحد أعضاء التنظيم لكنه يختص بعمليات التغيير والتطوير، وقد يكون مستشاراً خارجياً يدعى للعمل في التنظيم من خارج المنظمة، ولكل من التنظيمي، مما يعني أن مستشار التغيير قد يكون مستشارًا داخليًا وبالتالي هو لقد بدأت في السنوات الأخيرة العديد من المنظمات في الدول المتقدمة في إيجاد وحدات وأقسام في بناءها التنظيمي يختص ببرامج وعمليات التطوير المستشار الخارجي والداخلي مزاياه وعيوبه.

لا ينتسب المستشار الخارجي للتنظيم، لكنه يُدْعَى من قبل الإدارة للإشتراك في عمليات التطوير، هذا الوضع يوفر قدر من المزايا عكن تحديدها ا - المستشار الخارجي The External Consultant

 توفر قدر من (الوضوعية لرؤية الأشياع) بالإضافة إلى أن دعوته من خارج الننظيم يعطى له قدر أكبر من النائير والمكانة والحركة من

القوى الرسمية وغير الرسمية في المنظمة، وكنتيجة لذلك فهو بملك ٢- لا يعتمد على التنظيم في الترقية وبالتالي لا(يخضع لتأثير مُماكز الاستقلالية التي تمكنه من المواجهة والمخاطرة. المستشار الداخلي.

العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم:

يتصف التطوير التنظيمي بالصعوبة مما يتطلب علاقة عمل فعالة بين مستشار التطوير والتنظيم، فإذا ما كانت العلاقة سطحية فسيصبح النجاح والإبداع مستحيلاً، يعتمد نجاح عمليات التطوير التنظيمي إلى حد كبير على طبيعة العلاقة التي تبدأ في المراحل الأولى للبرنامج التطويري، لذلك لا بد من تخطيط وتصور واضح، حيث على المستشار توضيح كل ما يراه ويعتقده بصراحة مع أعضاء التنظيم.

يمكن النظر إلى طبيعة العلاقة بين المستشار والتنظيم كنظام تنفاعل فيه
 العديد من العناصر كما يوضحه الشكل رقم (١٤)،

إن أحد العناص الفامة اتتمثل في مستشار النغير سواء كالا دانعلي أو المحارد المعارد المعارد

المجموعة التي طلبت مساعدة مستشار الطوير) والمحمد العنصر النالث من الحجزاء أو الأقسام داخط المنظمة المراد تغييرها، تطويرها وكذلك مجموعة السلوكياكي والقسم المسائدة والمراد تغييرها،

وهو الهدف الفعلي من إحداث التطوير التنظيمي. يجب اخذ هذه العناصر المختلفة في الإعتبار بين المستشار والممول قبل البدء في عملية التغيير، حيث تبدأ عملية أولية تتمثل في الإدراك المتبادل بين الطرفين، الأمر الذي ينتج عنه الإستمرار في البرنامج التطويري من عادمه، ففي هذه المرحلة يقرر ممول التطوير الننظيمي قدرة وجدية مستشار التطوير ومدى إستعداده لحل المشاكل القائمة، كذلك بيدأ المستشار بدراسة الوضع العام ومدى جدية القائمين على التنظيم ورضاهم عن البرنامج التطويري من

٣ – يكون على علم بأبعاد ومشاكل التنظيم والتي قد تخفى على من هو

رع حدم الله علاقاته علاقاته فطر أعضا الالتنظيم بحكم علاقاته في التنظيم من المستشار الخارجي، وبالتالي يجنب البرنامج التطويري

مقاومة التغيير.

أما عيوب المستشار الداخلي فيمكن تلخيصها في:

راح قد ينفله الموضوعية) يزداد التحير اللاشعوري . (ع) قد تلعب الانتقائية دورها في تخطي بعض المشاكل الننظيمية بحكم

الإدارة عد يكون اقل مواجهة للمشاكل ذائت الخساسية خصوصاً مع الإدارة

(٤) طالما أن المستشار الداخلي ينشد الترقية والمزايا الوظيفية باعتباره عضو في التنظيم، فإن ذلك يؤثر على طريقة سلو كه وحياديته ويخضعه لمراكز)

التأثير والسلطة في التنظيم. ٥- قد يكون متأثرًا بالأنماط السلوكية السائدة والتي قد لا تخدم مصلحة

التنظيم

من هنا تميل بعض البرامج التطويرية(الليميج)يين المستشلوبين الداخلي والخارجي، الإستفادة من مزايا كل منهما والتقليل من المساوئ (٢٠).

تاثير الإدراك على المستشار وممول المتطوير: الثنى الادراك عمو المؤيّر عا العارف المتعارف المتطوير: الثنى الانطباع المستشار دالممول المتطوير: الثنى الانطباع المستشار دالممول المتطوير: الثنى الانطباع العنشار دالممول النظر عن واقعيته) يصبح من الصعب تغيير ذلك الانطباع، فالأشخاص النظر عن واقعيته) يصبح من الصعب تغيير ذلك الانطباع، فالأشخاص النظر عن واقعيته) يصبح من الصعب تغيير ذلك الانطباع، فالأشخاص الملترل ويتصرفون بناء على ما يتصورونه ألعوامل المختلفة التي تؤثر في تكوين الإدراك المحال والمتشار المشترك على المعارفة المتباطئة بين المستشار والتنظيم، تتمثل هذه العوامل في والوتن المشترك على المعارفة والمتباطئة بين المستشار والتنظيم، تتمثل هذه العوامل في والوتن المعارفة المتباطئة والمتباطئة المتباطئة المتباطئة والمتباطئة والمت

فالإنتفائية selectivity وهي عملية إختيار المعلومات تشير إلى أن الأشخاص يميلون إلى تجاهل كل ما يؤدي إلى النناقض مع قيمهم وأفكارهم، ويحيلون إلى إختيار المعلومات التي تؤيد مواقفهم واتجاهاتهم. يميل الأشخاص كذلك إلى تفسير الأشياء بناء على الخلفية الثقافية

الحرة السابقة والصادم المحاءة والموائر المتركي

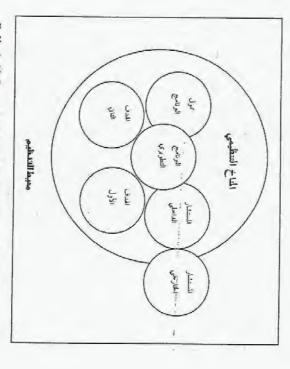
والتنظيم. حواض

المحوافز المتوفرة، تؤثر هذه العوامل كلها على تكوين الإدراك بين المستشار

والتجارب الماضية، والتي تعمل على إعطاء معنى لما يدور حولهم (١). أشار (رونالد ليبيت Romald Lippitt) إلى أهمية العلاقة بين المستشار والتنظيم في المراحل الأولى لعملية التطوير والتي أطلق عليها مرحلة التفاعل الحرجة Dilemma Interactions حيث تنشأ الصعوبة من عملية الأسئلة المثارة من

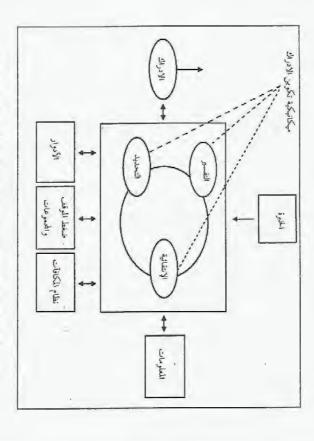
> ئم يقررون الإستمرار و الإلتزام بعملية التطوير من عدمه (^)، وتسمى هذه العملية بمرحلة الإستطلاع أو الإستكشاف Reconnaissance من قبل الطرفين.

شكل رقم (١٤) مكونات العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم



D. Hardy 10. Brown. "An Experiential Approach to organization: المدر:
Development" (N.J. Prentice-Hall, 1982) P. 125.

تأثير الإدراك على العلاقة بين المستشار والتنظيم شکل رقم (۹۵)



Sons, Inc, 1965) p. 64. الصدر: Soseph. Littere "The Analysis Organizations" (N.Y., John Weley & : الصدر

ناحية أنجري، فقد صور نياسين أربعه إشكال محتملة للعلاقة بين السهمار من هذين البعدين المشاركة فيل الأداء والمشاعر من ناحية والمسؤولية مل والتنظيم كما يوضحه الشكل رقم (١٦) :

الباب الثالث الفصل الأول

ومدى الحاجة للتغيير وتقليل التوقعات المبالغ فيها، وسوء إستحدام السلطة من قبل أعضاء التنظيم والاختلافات في القيم ١٠٠٠

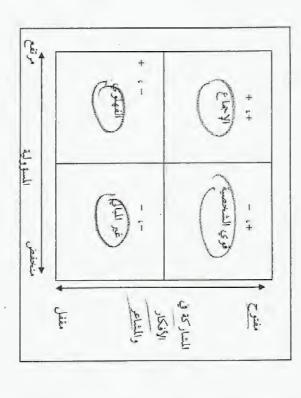
الأجدي قياس تلك الفجوة والعمل على بناء علاقات من الثقة تساعد على المتبادلة وما قد ينتج من فجوة بينهما حول البرنامج التطويري، حيث من إن أحد الأسس الرئيسية في العلاقة بين المستشار والتنظيم هو الثقة نجاح البرنامج التطويري ٥٠٠٠.

مه آن محمد و کنده مه و هاه می می جو بسوره و میکاری أشكال العلاقة بين المستشار والتنظيم:

إستخدامها كمؤثر على العلاقة بين المستشار والتنظيم والتي تؤثر على طبيعة التغير. ... تسلمه والتي تؤثر على طبيعة حدد (أريك نيلسين Eric Nelisen) عدد من الأيعاد التي يمكن

(نیلسین Nelison) بعدین رئیسین : ان هذا ب دران المدین باده قور . فحتى بمكن تطوير طبيعة وثقافة التنظيم بصورة يسودها التعاون، حدد → أن هناك حاجة للمشاركة في معرفة شعور وتصورات وأفكار

الأشخاص المعنيين لالتطوير) دهدات مام نظيمري و الدورد (٢) مناك حاجة الهول وتحمل السؤولية الشحصية للسلوك.



Eric H. Nelisen, "Reading Clients' Values from Their : Neactions to an Intervention Feedback Process' Academy of Management proceedings, 1978, P. 318

الباب الثالث -انفص الأول

ا - أسلوب غير المبائي The Apathetic Mode : تتحل التحرل المقيقية وقوم الأشخاص عن طريق هذا الأسلوب بالاحتفاظ بالأفكار الحقيقية حول الإشباع النفسي والفعالية التنظيمية لأنفسهم فقط، على أسلس أن الإفصاح عن تلك المعلومات لا فائدة منه، وبصفة عامة بتبعونا الروتين السؤولية، وتتحدد علاقاتهم بمستشار التطوير من السائد ويتحنون تحمل المسؤولية، وتتحدد علاقاتهم بمستشار التطوير من حلال نظرة الإدارة العليا للعملية التطويرية حيث يغلب على تصوراتهم الشك

: The Gamesmanship و أسلوب القهلوي

يتم الاحتفاظ بالمشاعر الحقيقية حول الإشباع الذاتي والفعالية التنظيمية على أساس الخوف من المشاركة بالمعلومات التي قد تمدد التتاقيج المرغوبة، وكل فرد مسؤول عن تصرفاته وسلوكه، ويتضمن ذلك التأثير على عملية إتخاذ القرارات والإحراءات للحصول على أهداف شخصية لإقالفرد هنا يجبذ التطوير والتغيير إذا رأى فيه حدمة لمصالحه الشخصية]

- 1 Mark S. Plovnick, R. Fry and W. Burke, "Organization Development" (Boston, Little Brown, 1982) P. 21
- 2 Edgar Schein, "Process Consultation: Its Role In Organization Development" (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969) PP.3-4.
- 4 Noel Ticky, " Agent of planned Social Change, " Administrative Science Quarterly", 19 and (June 1974) PP. 164-82.
- 5 Edgar F. Huse, "Organization Development and Change" (N.Y., West Publishing Co., 1976) P. 304.
- 6-Edgar Schein, 1989, P. 13.
- 7 James Gibson, J. Invancevich and J. Donnelly, Jr., "Organization: Behavior- Structure- Processes" 9 Boston, Irwin, 1991) PP. 644-
- 8 Warren Benis, "Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects" (Reading, Mass.: Addison-Wesely Pub. Co., 1969) P.

٩ - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق السواط، "السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات" _ جلة، دار النوابغ للنشر رالتوزيع، ١٩٤٤م) ص ص ١٢٤ - ٢٧٠

10 - R. Lippitt and G. Lippitt, "Consulting Process in Action", Training and Development Journal", 29, No. 61975.

* The Charismatic Mode مسلوب قوي الشخصية - ٣-

نتيجة هذه العلاقة الإعتمادية، فهم يُتظرون\التغيير كعملية مغوية شريطة ويتلمسون توجيهاته، لذا تبقى المسؤولية منخفضة لمعظم الأعضاء في التنظيم عدد عدود من الأعضاء مع بقيه القريق،) فالإنباع يمتمدون على رؤية (لقائد في هذا النوع هناك تبادل واسع للصعلومات والأفكار والمشكاعر بين موافقة القائد، ويعتمدون عليه في تفسير النتائج. : The Consensus Ela !! - 1

يشارك الأعضاء بصورة مستمري ومفتوحك في (عمليك تيادك الآراء والمشاعر على المستوين الشخصية تؤخذ على أن لها علاقة بوظيفة التنظيم، (القراراع) (لياغ) إن خلال (لشاركة وتبادل الآراء) والخلافات تعالج بإبجابية، ويوجد تبادل للمعلومات متناسق مع طريقة أدائهم ويجدون متعة وفائدة في النتائج التي قد يحملها وشعور بالمسؤولية، حيث يرى الأعضاء عملية التطوير التنظيمي كنموذج

صحي يتم فيه تبادل المشاعر والمعلومات بصورة واضحة وصادقة، وأن تكون للممارس في العملية التطويرية، ويبقى المستشار مسؤولاً عن إيجاد مناخ الحد الأدنى من العلاقات المختلفة والتي يمكن أن تثير قدر من الانتباه إن هذه الأبعاد المتحتلفة والمتداخلة من علاقات المستشار بالتنظيم تمثل علاقات القوة بين المستشار والتنظيم متوازنة وقائمة على التعاون.

الفصل الثاني

التشغيص Diagnosis

- مفهوم التشخيص وأهميته لعملية التغيير.
- مراحل عملية التشغيص التنظيمي.
 الإلم ببعض نماذج التشغيص.
- و أسباب الشاكل التنظيمية
- المجالات التاحة في الكونات التنظيمية التطوير.

النباب الثالث الفصل الأول

١١ – عبد الله بن عبد النبي الطحم، " الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارة"، ١٤،

(۹۲ صيف ۱۹۹۰م، ص ۱۱.

12 - Eric h. Neilsen, "Reading Clients' Values from Their Reaction to an intervention Feedback Process, "Academy of Management Proceedings", 1978, P. 318.

تعتبر مرحلة التشخيص من أهم المراحل في عمليات التطوير التنظيمي، حيث أن الخطأ في تحديد المشكلة أو (عدم وجود مشكلة أصلا) يترتب عليه أخطاء في العمليات المتنابعة الني تلي مرحلة التشخيص، بل إن فشل عمليات التطوير والتغيير قد يكون مرجعها في المقام الأول الخطأ في تشخيص

إن هدف التشخيص في المنظمات هو توفير تحليل متكامل من المعلومات عن ما قد يكون من خلل في الهياكل التنظيمية، السياسات الإدارية، العمليات، التفاعلات وكافة العناصر الأخرى، فالتشخيص يوفر الأساس العلمي لإختيار الوسيلة المناسبة لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي، ويحدد نقاط التدخل Intervention المناسبة، من خلال الجوانب السلوكية، أو

الهياكل التنظيمية، أو الجوانب التكنولوجية.

يتطلب النشخيص من خبراء التطوير الحصول على آراء كافة المستويات الإدارية ومن ثم تأكيد حقيقة المشكلة عن طريق البحث العلمي، الأمر الذي يجعل موضوع المعلومات مهمة في عملية التنظيم في حانب من المتعلقة بحالة عدم التوازن Bisequilibrium الذي يعيشه التنظيم في حانب من جوانبه، فتوافر تشخيص حقيقي لا بد معه من وجود معلومات حقيقية حول المالة وأن تكون المعلومات في صورة تعكس حالة التنظيم، وأن تكون عمللة ومرتبة بمحيث تعطي معني للقائمين على عملية التطوير بحيث لا يكفي جمع

ه انام رو سخعن

عملية التشخيص:

تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على المعلومات الصحيحة عسن الوضي المعلومات الصحيحة عسن الوضي المعالى الم

ورائد التشفيص

يعالج التشخيص بصفة عامة بحالين رئيسين، الأول يتعلق اللهياكل التنظيمية Structure، أو مكونات النظيم، مثل الأقسام والإدارات والفروع والعلاقة بينها، وقد يتضمن ذلك المقارنة بين المستويات الإدارية، أما المحال الثاني للنشخيص فيركز على العمليات Process مثل نظام الإتصالات، أتخاذ القرارات، نمط القيادة والسلطة المتبع، وطريقة إدارة الصراع (۱).

تتضمن عملية التشخيص عددا من المراحل، وتتطلب التعاون بين المستشارين وأعضاء التنظيم في عملية جمع المعلومات وترتيبها وتحليلها وتفسيرها لتحديد المشكلة ومن ثم تحديد وسائل العلاج. أولاً مع المستشاري من المستشار عمليه وتشخيص ...

يوضح الشكل رقم (١٧) مراحل عملية التشخيص، حيث تتمثل الخطوة الأولى في تحديد المشكلة مع تحديد أولى للمسببات، فالتشخيص بيداً بالأعراض الظاهرية للمشكلة، فمثلاً ظاهرة الزكام ما هي إلا أعراض للرد وليس المرض نفسه، كذلك الحال في التنظيم حينما يكون هناك غياب أو

الباب الثالث _ انفصل الثاني

المعلومات الأولية فقط بل يجب أن تنظم وترتب كي تسمح بالتفسير مااةًا.نة

إذاً عملية التشخيص هي وصف ومعرفة للحالة التنظيمية القائمة، والغرض منها تحديد طبيعة المشكلة وعوامل وحودها أو مسبباتها لإختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها.

إن النتيجة الطبيعية لتشخيص ضعيف او غير صحيع هو برنامج تطويري غير فعال ومكرلف، مجمل هدر للإمكانات المادية والبشرية ويتضمن ضياعا للوقت والجهد، وهذا ما يبرر أهمية مرحلة التشخيص في العملية التطويرية.

المعلومات الراجعة تحديد المشكلة تحليل المعلومات جمح المعلومات التحديد المبدئي The State

D. Hardey 10. Brown."An Experiential Approach to organization Development" (N.J., Prentice-Hall, 1982) P 172.

Ę

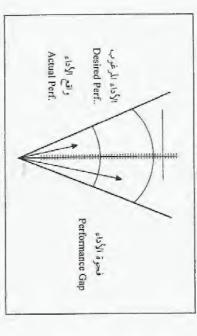
على حل TIN STE

العمل على حل

الدوافع، فخبير التطوير يجب أن يكون قادراً على تحديد الأسباب Causes تؤيدها الدلائل، كما يجب تجنب التركيز على سبب واحد فقط للمشكلة عن الوصول المتسرع للنتائج خصوصاً التي لا تقوم على حقائق أو او لا وأيها أكثر علاقة بالمشكلة، لأن هذا من صميم عملية التشخيص، و البعد المشكلة، وتحديد مسببات هذا النوع من السلوك يتطلب معرفة حقيقة استقالات أو عدم النزام ولامبالاة فهذه كلها سلوكيات تمثل أعراض == الباب الثانث __ الفصل الثاني لأن تعقيدات التنظيم قد تجعل هناك أكثر من سبب.

الجمع بين أكثر من طريقة، ثم تحلل هذه المعلومات وتصنف بطريقة تسمع الشخصية، إستمارات الاستقصاء، أو مراجعة التقارير والأوراق الرسمية أو الخطوة الثانية لتمثل في العمل على جمع المعلومات عن طريق المقابلات بالتشخيص والمعالجة.

شکل رقع (۱۸) فجوة الأداء



D. Hardey 10. Brown. "An Experiential Approach to organization Development" (N.J. Prenntice-Hall, 1982) P 173

ولضمان الوصول للتغيير والالتزام يه، يجب أن يكون هناك قدر مسن عدم الرضا رض) لدى العاملين بالوضع الراهن في التنظيم حتى يمكن توحيسه للتدخل (بير)، فقد يظهر من التشخيص الأولي أن هناك عدم رضا أو إقتناع التي يراها أعضاء التنظيم، كما يجب توفر الوعي عن الخطوة العملية الأولى الرؤية الواضحة عن الوضع المرغوب في والذي يتوافق مع القيم والأولويات الجهد نحو التطوير والحد من مقاومة التغيير، وأن يكون هناك قدر من تـــوفر

كيديد محبوة الادار

الباب الثالث __ انتصل الثاني ____

ان > ك المنافعة المن ض = مستوى عدم الرضا من الوضع الحالي * لَكِيمُكَ الطَافَاتُ لِيَادِهِ غ = وضه مد الدف الذف الذب المدائل الله أنها والمداد وتحديد أنسب البدائل تبدأ عوامل مثل الاستعداد والقدرة المدائل تبدأ عوامل مثل الاستعداد والقدرة المدائمة على إحداث التطوير، والإستعداد Readiness يعني تحية الطاقات المرابع في بالدوافع والانجهات نحو التغيير، أما القدرة Capability فتعني تعبئة الطاقات تتمثل الخطوة الثالثة أفي تشخيص المشكلة وبالتالي تحديد فجوة الأداء والمأمول، أي بين الوضع الحالي للتنظيم وبين ما يجب أن يكون عليه، تتمثل اللادية والتنظيمية لإحداث التطوير، هذه عوامل منفصلة لكنها متداخلة، حتى هو الذي لا يصف فقط الوضع الحال الربل الذي يساعد على تقديم الحلول ووصف الإستراتيجية الفعالة للوصول للوضع المناسب إران التشنخيص الفعال الفحوة في الفرق بين الحالتين ودور التشخيص يتمثل في قياس الفحوة The Performance Gap شکل رقم (۱۸)) وهو تحدید الفرق بین الواقع فاء الخرور العلموان والمنافق يتم تقرير الإستعداد للتغيير، هناك معادلة رياضية (٢) يمكن أن تساعد على تأتى بعد ذلك مرحلة تقرير مدى القدرة والإستعداد للتغيير؟ فبعد والبدائل للمشكلة القائمة. لا مرة إن مدى الاستكداد والفدرة عدى ت = الخطوة العملية الأولى للندخل حل = (حل = (حل) في 17 > ل 1 < 050p= 5 ع = رضوح الوضع المرغوب ط ي من عن عن عن عن عن عن الد ط = التطوير والتغيير فهم أعمق :

121

نمادج التشغيص:

من الصعب على القائمين على عملية التطوير معرفة المتغيرات التنظيمية المحتلفة بدون نموذج للتشخيص يحدد الإطار العام لإستيعاب المعلومات، فكمية المعلومات المتاحة تصبح مصدر إرباك وتشويش، والإقتراحات والملاحظات من مختلف الأشخاص لا تمثل إلا أقوال شخصية لا ترتقي للموضوعية، وبما أن التطوير التنظيمي هو أسلوب علمي للتطوير والتغيير للموضوعية، وبما أن التطوير التنظيمي هو أسلوب علمي للتطوير والتغيير

التشخيص.
وبالتالي تجنب الكثير من عوامل الشفويش والتفكير المضطرب بين المستشار وبالتالي تجنب الكثير من عوامل الشفويش والتفكير المضطرب بين المستشار وأعضاء التنظيم، فقد يستفاد من كل نموذج تشخيصي في تحليل عناصر الجزئي للتنظيم.
و إن هناك منهجين أساسيين في التشخيص وذلك بغض النظر عن النموذج التشخيص المستحدم، (ويل يطلق عليه منهج المعلوميك التي التي الناني ويطلق عليه منهج (المحلول التطوير إبصورة مستقلة بجلع المعلوميك التي الناني ويطلق عليه منهج (الحلول التطوير إبصورة مستقلة بجلع المعلوميك التي الناني ويطلق عليه منهج (الحلول التطوير المحورة رسمية كرنامج للتطوي) الناني ويطلق عليه منهج (الحلول المحلول المحلومات الإنامج التطوير) التنظيم في دراسة المحلومات الإنامج التطويري) وقد قد يكون المستشار وأعضاء النتظيم في دراسة المحلومات التطويري) وقد قد يكون المنظيمية والوصول بالنتائج في تصميم البرنامج التطويري) وقد قد يكون المتظيمية والوصول بالنتائج في تصميم البرنامج التطويري) وقد قد يكون

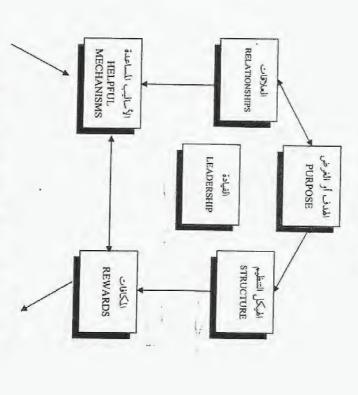
العاب الغالث النصل الثاني المناخل التدخل وبحدده، فقد يلحا التنفير، الأمر الذي يستوجب إختيار أسلوب التدخل وبحدده، فقد يلحا مستشار التطوير إلى إستخدام أسلوب زيادة عدم الرضا كخطوة عملية أولى للتدخل (ت) من أجل قبول عملية التطوير والحد من مقاومة التغيير، وقد يكون هناك عدم رضا (ض) لكن لا يوجد تصور واضح عسن الوضع المرغوب (غ)، مما يلحأ معه المستشار إلى إختيار أسلوب التدخل الذي يعمل على توضيح على الذي يعمل على توضيح على الذي يعمل على المرغوب (غ).

فالمعادلة توضع الآتي:

(ت) يجب أن تكون أكبر من ((>) التكاليف المحتملة للتغيير (ك)، والتكاليف من (ت) بجب أن تكون أكبر من ((>) التكاليف المحتملة للتغيير (ك)، والتكاليف من والتنظيمات، هذه العوالتي قد تكون عقبة أمام التغيير لذا فقد يلجأ المستشار التنظيمات، هذه العوالتي قد تكون عقبة أمام التغيير لذا فقد يلجأ المستشار الثال إذا كان هناك نقص في المعلومات وعوائني في الإتصالات فقد تكون المخطوة العملية الأولى للتدخل (ت) هو وضع إستراتيجية لتبادل المعلومات وعميتي الإتصالات فقد تكون الخطوة العملية الأولى للتدخل (ت) هو وضع إستراتيجية لتبادل المعلومات وعميتي الإتصالات عن طريق إحتماع رؤساء الأقسام والإدارات، مما يعني على مقاومة التغيير.

العالية المثالث الفصل المثاني المعاون المطلوب، ثم نوعية هذا التعاون ودرجة أن يشخص أولا مدى توافر التعاون المطلوب، ثم نوعية هذا التعاون ودرجة هذه العاون ودرجة هذه العلاقات وأخيرا كيفية إدارة الصراع داخل التنظيم كي

شکل رقم (۹۹) نموذج تشخیص لــ WEISBORD



M.R. Weribord "Organization Diagnosis: Six Places to look for : المبدر:
Trouble with or without a Twary. Group and Organization studies, (1976). Pp. 430-446.

== الباب الثالث _ الفصل الثاني

الأول عملى المنهج الثاني لأنه يوفر المشاركة والتفاعل والإلتزام من قبل أعضاء النظم (*)

إن هناك عدد من النماذج التي تساعد مستشار التطوير على تصور حقيقة الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب، وسنوضح بعض من هذه النماذج كالآتي:

من هذه النماذج كالاتي:

اولاً: نموذج الصناديق الستة:

المولاً: نموذج (ويزبورد Weisbord) (١٠) كشاشة رادار، يتضمن عدد من مكونات ونقاط تنظيمية قد تكون في حالة جيدة أو سيئة، يوضح النموذج شكل رقم (١٩) هذه المكونات بصورة متكاملة وفي حالة تفاعل مع بعضها، أطلق على هذه المكونات اسم الصناديق.

الهدف أو الغرض Purpose فنناك عنصران أساسيان يتعلقان بالأهداف، (الأولى يتعلق بدرجة الوضوح، بحيث تكون لدى أعضاء التنظيم صورة واضحة عن أغراض وأهداف التنظيم، (الثانية) تتعلق عدى إتفاق التنظيم على (الأهداف) مقدار الدعم المقدم.

Structure الهيكل التنظيمي

ينظر في التشخيص هنا، إلى مدى التوافق بين الأهداف والبناء الخارجي الذي من المفترض أن يخدم أغراض التنظيم.

* العلاقات Relationships

يوضح weisbord ثلاثة أنواع من العلاقات، العلاقات بين (الأفراف) أنفسهم، والعلاقات بين (الأفراف) أنفسهم، والعلاقات بين (الوحدائ) التي تؤدي عدد من المهام، وأخيرا العلاقات بين الأفراد ويلاكمليعة ومهام وظائفهم، لذلك على خبير التطوير

الصطلحات المتخصصة. كرن لضين كر محمدة محمل بال العمليات التطويرية والتشخيصية للتنظيم لبعده عن إستخدام كري لصين

co) (Lewin) دم حيث يرى ألل السلوك التنظيمي ليس (حالة ثابتة) Statiq وإنما عملية معلمول يعود هذا النموذج The Force Field Analysis إلى العالم (كيرت لفين Kurt المعاكس قوى تسمى بالقوى الدافعة Driving Forces تعمل على حدوث متوازنة من القوى Forces تعمل بصورة منضادة، فهناك قوى تعمل على التي تعمل على إيقاء الننظيم في حالة (ساكنة) Stable بالقوى الكابحة إحداث النغيير، وأخرى مضادة تعمل على مقاومة التغيير) وقد سميت القوكم Restraining Forces حيث تعمل على مقاومة التغيير، يقابلها في الجانب

ويرى لفين أنه إذا ما تعادلت القوى التي تعمل على إيقاء التنظيم على كرنا لغين) حالته الراهنة مع القوى التي تعمل على إحداث التغيير، فقد ينتج عن ذلك والتعظيميم -منطنال هوا تساعدهم نوع من التوازن Equilibrium يؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي وإستقراره، عليه المتنباء STATE OF THE PARTY كما يوضحه الشكل رقم (٢٠).

رابقاء التنظيم باحاش و الدامعة وع الى تسعم Spal Como Stall السكر ، ورسى كوى كادر

شکل رقم (۲۰)

قوى كا يحة Restraining Forces غوذج تحليل مجال القوى

== الباب الثالث __ انفصل الثاني

Rewards Silli

المنظمة من مكافآت وحوافز، وبين إدراك وشعور العاملين ومدى رضاهم على خبير النطوير أن يشخص (الاختلافات) والتوافق بين ما تقدمه عن ما يقدم لهم من مكافآت.

يحتل موضوع القيادة منتصف العناصر الأحرى نظير الأهمية التي يمثلها، سواء في مراقبة ورصد الإشارات التي تصدر من المكونات الأخرى او [القيادة Leadership إ تحقيق التوازي والإنسطا بين مستلف الداو] العمل على (عميق التوازن والإنسجام بين غنلف العناصي)

الآليات المساعدة Helpful Mechanisms خطوات تشاخه المدورات

خِدْمَيْ؟ لذا فالألبات المساعدة هي الخطوات الي تساعد المنظمة على (القاع مثل التحطيط والرقاية والميزانية ونظم المعلومات، والتي تساعد أعضاء التنظيم على مُرتماً به > وحدة واحدة وليس فقط بحموعة من العاملين بإحتياجات مختلفة ومتنافرة، يشار إلى هذا العامل الأخير بعامل الجذب الذي يجعل من التنظيم أداء أعمالهم وتحقيق أهداف التنظيم.

إن هذا النموذج التشخيصي يتميز بعدد من المزايا تتمثل في :

لم يكن هناك وقت كافي لدى القائمين على عملية أولاً : أنه (لا يُحتاج إلى فوف) كبير في عمليا النشخيص خصوصا إذا

ثانيا: يتميز (بالبساطة والبعد عن التعقيد التشخيص.

قالنا : يعتبر مناسب (للمبتدئين في عمليات (التشخيص) والذين لم يعهدوا التفكير العلمي المنظم، ويتناسب مع المبتدئين في

قرى دافعة Driving Forces

الباب الثالث - الفصل اثاني

Classic 1st

ثالثاً: غوذج الإنسجام والتطابق:

يعتبر نموذج الإنسجام Congruence Model لكل من (نادر وتشمان Ongruence) أكثر ملائمة للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التطوير

التنظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية التطويرية. التركيم هو ذلكا مفتور يتأذركوي نادر وتشما ئ : في الهصيرة والليسية . -يقوم هذا النموذج كسابقه – نموذج weisbord – على إفتراض أن

كيقوم هنداً النموذج كسابقه – نموذج weisbord – على إفتراض أن التنظيم وحده التنظيم وخده التنظيم وحده على ين المدخلات والمخرجات، ويوضح الشكل رقم (٢٢) نموذج

الإنسجام والتطابق: يدخروا ١٥ ولدفلات عيم انها تذمر بالمات الناس والاساب التكافي والإساب المدنون والبه المدني والإساب المدنون والبه المدني والإساب المدنون والبه المدنون والمدنون والمدنون

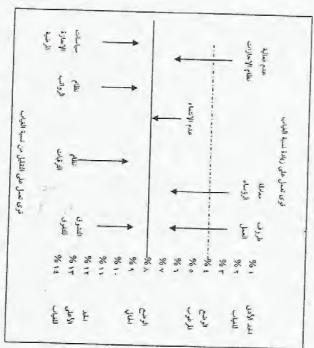
ينظر هذا النموذج إلى المدخلات كنظام يتميز (الثبات النسبي) ويشكل أحد مصادر المدخلات، حيث يؤثر بشكل كبير على السياسات الإدارية المساسع، والأساليب التشغيلية الأي تنظيم (لورنس ولورش lawrence عن)، وعلاقة الحيط بالنظيم كملاقة النظام الفرعي بالنظام الأساسي، حيث مع وجود حيث يتأثر النظام الفرعي بالسياسة العامة للتنظيم الرئيسي حي مع وجود عدر من الصلاحيات، وقد يمتد المحيط ليشمل دائرة أكبر كالقوانين الحكومية والدولية والنافسة خصوصاً مع متطلبات عصر العولمة.

تمثل اللوارد) Resources مصدراً آخر من مصادر المدخلات سواء كانت في صورة رأس(مال)(آلات)_(نقركم_كونلكات) أو مواد أولية أو فكنولونجهة أو موارد بشرية.

عفرنا يلون فصال عدا مورس بين العرا

المابية الثانث الفعل الثاني التورن بن القوى الدافعة والقوى الدافعة والقوى الدافعة والقوى الدافعة والقوى الدافعة والقوى الدافعة والقوى الدافعة أو عن طريق التحكيم في القوى المفيادة، بزيادة إحدى القوى أو أكثر في جانب القوى الدافعة أو عن طريق التعامل مع القوى الكابحة عن طريق التقليل من بعضها، وقد يتم التعامل مع القوى الخانين المتضادين، ويوضح المثال في الشكل رقم (٢١) إمكانية التعامل مع القوى القوى القوى الماقوى المنادين،

شكل رقم (۹ ۲) مثال علمي تحليل مجال القوى



ثالثا: غوذج الإنسجام والتطابق:

يعتبر تحوذج الإنسجام Congruence Model لكل من إنادر وتشمان Nadier & Tushman) أكثر مالائمية للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التطوير

التنظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية النطويرية. التركيام هو ذاتاً لهفتمور يتأكرونوي نادر وتشامان : في الهصيرة والسيسة -يقوم هذا النموذج كسابقه – نموذج weisbord – على إفتراض أن

تحويل بين المدخلات والمحرجات، ويوضع الشكل رقم (٢٢) نموذج الننظيم هو نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على المحيط، وكهذا يكون التنظيم وحده الإنسجام والتطابق:

يدخروا الدخلال المانها الماني المان الأسلاماني والمان الماني والمسلاماني والمان الماني والمان الماني والمان

Input (Lybrall

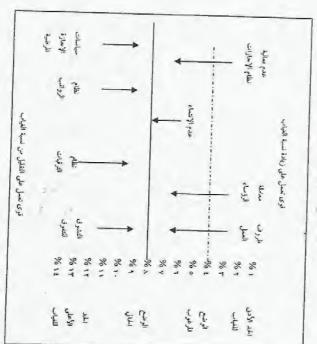
ينظر هذا النموذج إلى المدخلات كنظام يتميز (الثبات النسبي) ويشكل أحد مصادر المدخلات، ويشكل كبير على السياسات الإدارية المحدارية البناء اللنظيم والأساليب التشغيلية لأي تنظيم (لورنس ولورش lawrence قدر من الصلاحيات، وقد يمتد المحيط ليشمل دائرة أكبر كالقوانين الحكومية حيث يتأثر النظام الفرعي بالسياسة العامة للتنظيم الرئيسي حتى مع وجود Lorson &)، وعلاقة المحيط بالتنظيم كعلاقة النظام الفرعي بالنظام الأساسي، او الدولية والمنافسة خصوصا مع متطلبات عصر العولمة.

تمثل الوارد) Resources مصدراً آخر من مصادر المدخلات سواء كانت في صورة رأس طال(آلات)- (نقوع - لموتلكات) أو مواد أولية أو فيكنولوجج أو موارد يشرية.

عين المون هال عوا موران بين العرا るがらるのに

الجانبين المتضادين، ويوضح المثال في الشكل رقم (٢١) إمكانية التعامل مع الدافعة أو عن طريق إضافة قوى جديدة، أو عن طريق التعامل مع القوى الكابحة عن طريق التقليل من بعضها، وقد يتم التعامل مع القوى القائمة على التحكم في القوى المضادة، بزيادة إحدى القوى أو أكثر في حانب القوى الكابحة، ومن خلال عدم التوازن هذا يكن التخطيط للتغيير عن طريق يحدث (التغيير) حينما يكون هناك لهدم توازن بين القوى الدافعة والقوى **الناب الثالث —** القصل الثاني القوى التي قد تؤثر على نسبة الغياب في التنظيم.

مثال على تحليل مجال القوى شکل رقم (۲۱)



== الباب الثالث __ الفصل الثاني

عمليات التحول The Transformation Process الأربعة والموضحة في النموذج شكل رقم تقوم عناصر عمليات التحول الأربعة والموضحة في النموذج شكل رقم (٢٢) بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتكون هذه العناصر من :

ا عنصو (لهام) Task ويتكون من اللدور المفترض القيام به، ومن كافة الصفات المتعلقة بالوظيفة نفسها وما تنطلبه من مهارات ومعلومات لأداء

المهام بكفاءة. > العنصر المشركي ويشمل (كافة الاختلافائع أو العشكيدين العاملين خصوصاً فيما يتعلق بالتركيبر الديموعرافي كمستوى المهارات والإنجاهات

التنظيم الرسمي ويشمل، (هيكل التنظيمي والإسالي التنفيلية ونظام
 الحوافز ونظاع المعلومات وكافة الوسائل الرسمية التي تستخدمها الإدارة
 للتأثير على سلوك العاملين لتحقيق الأهداف.

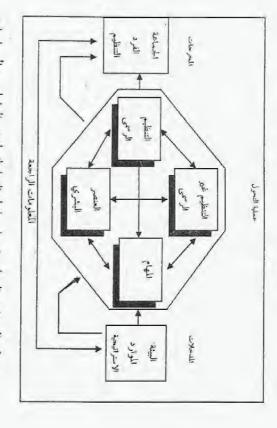
أما التنظيم غير الرسمي فيعني البناغ (الاحتماعي) داخل التنظيم ويشمل
 مصادر الإنتراعائ والسلطة غير الرسمية ومراكز التأثيرة جماعات الضغط
 وكافة المناورات داخل التنظيم.

• المنحوجات Output من (نادر وتشمان Nadler and Tushman) ثلاث من عناصر المنحرجات المعاليم المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة System Functioning (طيعة النظام)

كيف يحقق التنظيم أهدافه الإنتاجية والخدمية مقارنة بالإمكانيات المتاحة؟ كيف تستخدم المنظمة مواردها؟ مَاهي كيفية تأقلم المنظمة مع عوامل التغيير في المحيط؟.

> شكل رقم (۲۷) غوذج التوافق لعملية التشخيص

___ العباب الشالث __ الفصل الثاني ____



وتؤثر السوابق التنظيمية على نمط السلوك لدى العاملين والسياسات الإدارية ونوعية العاملين الذين يرغبون في الإلتحاق بالمنظمة، بل إن الأحداث دغير الخولات وغيرا الأزمات. المنطيم يؤثر على كيفية إنخاذ القرارات في وقت الأزمات. الرسرائيصة وتاريخ المنظيم يؤثر على كيفية إنخاذ القرارات في وقت الأزمات. الرسرائيصة وأخيراً تمثل وضع الخطط وإدارة العمليات الياستراتيجيات في نموذج الإسلامية التوافق أحد مكونات المدحلات، وتعني السلسلة العمليات التي تقرر كيفية الإستخام الأمثل الموارد التنظيمية في ضوع الظروف المحيطة لتحقيق أداء الاسكالية النظيمي أعلى، كما تؤثر السوابق التنظيمية على العمليات الإستراتيجية في الاستخام الأمثل الموارد التنظيمية على العمليات الإستراتيجية في المنكي المدراة المنطيم.

104

6.50

الباب الثالث الفصل الثاني مستحدهم ها له لللادئيه المستحدم ها له لللادئيه المستحدم ها له المراحل وتشمل المستحدم من أهم المراحل وتشمل نشاطين: تعمد فسيهن ويالة المعلا لهي

(أ) تحديد (للائمة بين الكونات.

المكونات وما إذا كانت في حالة توافق وانسجام مع بعضها البعض من خلال يستطيع خبير التطوير التنظيمي أن يركز بملى درجة التوافق بين (ب) ومن ثم تشخيص الصلة بين عناصر الللائمة } المنحرجات التنظيمية. طرح الأسئلة الآتية:

إلى أي درجة /هناك ملاءمة بين الننظيم الرسمي ومتطلبات العمل؟

 والإحتياجات الفردية ومتطلبات الوظيفة وبينها وبين الننظيم · إلى أي درجة هناك لناسب وملائمة بين المهارات؟

· الرسمي وغير الرسمي ؟

إلى أي درجة هناك ملائمة وتناسب بين متطلبات العمل بدير التنظيم الرسمي وغير الرسمي ؟

> المنظمة أو بحموعاتما فيما يتعلق بالأداء ؟ هل تتسم اتصالاتهم بالفاعلية؟ كيف فيما يتعلق بعنصر المجموعات، فهناك أسئلة مثل كيفية سلوك وحدات تدار عملية الصراع؟ وما هي درجة التعاون؟.

___ الباب الثالث __ انفصل الثاني

فيما يتعلق بالمستوى الفردي، فهناك إهتمام بكيفية سلوك الفرد داخل التنظيم وعلاقة ذلك بمسائل الغياب وترك العمل والأداء.

مفهوم الملائمة والتطابق The Concept of Fit كا الملاقمة بين عنوين مفهوم الملائمة والتطابق Wester المستمرز محمل المنظمة التنظيم، الملائمة المنظمة التنظيم، فطالما أن المنظمة هي في العناصر غير كاف لوصف ومعرفة التنظيم، فطالما أن المنظمة هي في while () is 130 150 150 حركة دائمة Dynamic وليست جامدة Static، لذلك يجب أن يعكس النموذج هذه الحقيقة كما هو واضع في الشكل رقم (٢٢).

وقد أقترح كل من Nadier and Tushman ثلاث خطوات أساسية في التشخيص: ولقد نادى كل منهما بمفهوم الملائمة Fit حيث أشارا إلى أن أي إختلال في الأداء الفردي والجماعي مما يؤثر على الكفاءة الننظيمية، ومن هنا إختلال في عملية (اللائمة) (الإنسج) بين أي (عنصري) سوف يؤدي إلى فإنه بقدر ما يكون هناك ملائمة بقدر ما يكون هناك فعالية أكبر.

1 1 2 mlm - Service of the little of the little of the color of the co تحديد هوية التشخيص: حديد التنظيم) مل التنظيم على التشخيص مستقل وقائم بذاته (نظام أساسي) أم هو (نظام فرعي) ملحق بتنظيم أكبر؟ ما هي كديد طميعة حدوده ومهامه وأعضاؤه وعلاقته بالوحدات الأخرى؟ عمليات التحول؟ وما هي المخرجات المطلوبة؟

الفصل الثالث

عملية جمع العلومات وارجاعها

The Data Collection Process and Feedback

- مراحل عملية جمع العلومات.
- الأسائيب المُحْتَنفة ثعملية جمع العلومات.
- مزایا وعیوب اسائیب جمع العلومات.
- تقييم مدى فعائية جمع العلومات.
- أغراض وخطوات عملية المعلومات الراجعة.

اللاب الناث الفصل الثاني

الموامس

- 1 Donald F. Harvey and D. Brown, "An Experiential Approach to Organization Development" (N.J., Prentice-Hall, Inc, 1982) P. 171.
- 2 R. Beckhard, "Strategies for Large System Change" Shone Management Review, 16. No. 2, 1975, P. 45.

والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية ٣ - عبد الله بن عبد الغني الطجم، " قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية السعودية" المحلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، ١٩٩٦ (م)

- 4 M.R. Weisbord, Organizational Diagnosis: Six Places of Look for Trouble with or without a theory" Group and Organization Studies, 1976, PP. 430-447.
- 5 Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics, Concepts, Methods and Reality in Social Science, Human Relation. 1, June 1976, PP5-42.
- D.A. Nadler and M. Tushman, "Diagnosis for Organization Lawler and W. Porter (N.Y., McGraw-Hill, 1977) P. 92. Behavior" In Behavior in Organizations Edited by R. Hackman, E.

تعتبر عملية جمع المعلومات خطوة هامة في كافة مراحل عملية التطوير النظيمي، التي تسعى إلى نقل الننظيم من وضعه الحالي، إلى الوضع المرغوب، تسم عملية جمع المعلومات وإرجاعها بالإستمرارية في كافة مراحل العملية التطويرية، سواء في المرحلة الأولى لتحديد طبيعة المشكلة بين خبير التطوير والتنظيم، وحتى الوصول إلى المراحل الأخيرة المتمثلة في متابعة وتقييم البرنامج التطويري.

تعتبر عملية جمع المعلومات وإرجاعها إلى أعضاء التنظيم أساسية النجاح البرنامج قبل البدء في تطبيقه، وأثناء التنفيذ، وبعد الانتهاء من عملية التغيير، وأي خلل في طريقة جمع المعلومات و مصماقيتها أو حتى تفسيرها سوف ينعكس سلباً على برنامج التطوير الننظيمي.

والدراسات والميزانيات وكافة المصادر المحتلفة التي قد تكون لها علاقة رهناك في العادة معلومات (جاهز) عن التنظيم تلخص في التقارير وإتحاهات وأناط السلوك السائدة بين العاملين، وقد يجد المستشار أنه من نوعية العلومات الطلوبة، مثل الحصول على طبيعة العلاقات القائمة بين بطبيعة الحالة، وقد يجد مستشار التطوير أن هناك حاجة إلى عمق أكبر في الضروري معرفة كيفية توزيع مراكز القوة والتأثير داخل التنظيم وأثره على التنظيم، ومدى الإلمام والإتفاق على الأهداف التنظيمية، وما هي دوافع الأفراد أو المحموعات وكذلك (كم) ونوعية المعلومات المتبادلة بين أعضاء

بناء على ذلك يحدد المشاركين في العملية التطويرية (المستشار والتنظيم) مدى الحاجة إلى البحث والإستقصاء للمتغيرات الأكثر أهمية

(اختيار طريقة جمع المعلومات

بالأسلوب الأمثل، لأن ذلك يعتمد على طبيعة المشكلة نفسها، ، وحتى تساعد المعلومات على تحقيق أهداف التطوير التنظيمي، يجب أن تكون يوجد العديد من الأساليب لجمع المعلومات، وليس هناك ما يسمى قد جعت بطريقة تسمح بالقياس كما ونوعا وتسمح بالمقارنة (٠٠. The Selection of Data-Gathering Method

هناك الكثير من المعلومات الثانوية المتواجدة في التنظيم والتي لا تستثمر من قبل المستشار وأعضاء التظيم، لأهم يفترضون عدم تواجد Secondary Sources of Data ألمصادر التانوية

10

هناك علد من الأساليب والطرق الرئيسية في عملية جمع المعلومات:

العاب الشاف الفصل الثالث

ومعالجة، ويمكن النظر إلى عملية جمع المعلومات وفقاً للخطوات الرئيسية المعلومات نفسها تشمل البحث والتقصي Investigation كما فيها من تحليل المشاركين لغرض الإرتقاء بنوعية الخدمة التي يقدمها التنظيم، فعملية جمع Data-Based، حيث تستخدم هذه المعلومات في مختلف المراحل وبين كافة يعتبر التطوير التنظيمي نشاط يحمل التغيير ويقوم على أساس المعلومات (عملية جمع العلومات:

تحدد طبيعة المشكلة وتحديدها بدقة، فقد يلجأ خبير التطوير إلى جمع له بالتشخيص المدائي مم يتم بعد ذلك جمع المعلومات الكافية التي يمكن أن المعلومات عن طريق إجراء المقابلات Interviews مع المناصب الرئيسية في يحصل خير التطوير في البداية على بعض المعلومات (الأولي) التي تسمح الغرض من جمع المعلومات واضحا يصبح من العسير إختيار وسيلة جمع التطويري الأن ذلك أساسيا لتحديد نوعية المعلومات المطلحية، فإذا لم يكن تتمثل أهم مرحلة في عملية جمع المعلومات (التعريف) محدف (البرناعج The Definition Objectives فلديد الهاف عليه المعلومات ونوعيتها وطريقة قياسها.

تتمثل الخطوة الثانية لعملية جمع المعلومات في تحديد العوامل الرئيسية على تحديد العوامل الهامة ومدى الحاجة إلى أي معلومات إضافية ضرورية والمرتبطة بطبيعة المشكلة، حيث يعمل كلا من مستشار التطوير والتنظيم The Selection of Key Factors اختيار العوامل الرئيسية لعملية تشخيص المشكلة.

التنظيم لتحديد وضع التنظيم الحالي والمستقبلي.

ويمكن تقسيم الملاحظة إلى ملاحظة منظماً Systematic وملاحظه علجوائيةً وعادة ما تفضى الملاحظة المخططة والمسجلة إلى معلومات مفيدة وموثقة، لكنها قد لا تخلو من تأثير النحيز من قبل الملاحظ

: Interviews abidi 73

هذه أحد الأساليب الأكثر شيوعاً واستخداما لجمع المعلومات في عمليات التطوير التنظيمي، (سبب مراياها المتمثلة في مرونتها وطابعها المسخصي وطابعها المباشر، خصوصاً في الجوانب السلوكية للتنظيم، وتتكون عملية المقابلة في العادة من أبيعة عناصر، التهيؤ حيث يقوم الشخص يتهيئة الظروف المناسبة للحصول على الإحابات والغرض من عمل المقابلة وما قد ينتج عنها من فوائد للتنظيم، فمتى شعر أن حو الإستعداد التهائية قد ساد وان الشخص في حالة جيدة من الاسترخاء والإستعداد المقابلة، ثم يأتي بعد ذلك العنصر النالث المنطمة والمتعلقة بالغرض من الإحابات والغرض من عمل المقابلة، ثم يأتي بعد ذلك العنصر النالث المتشل في الأسئلة الإختيارية أول المتحقيقية Probing Questions على معلومات إضافية أو التأكد التحقيقية وإجابات سابقة، ثم يأتي العنصر الرابع والأحير في عملية

الباب الثالث الفصل الثالث التي قد تساهم في تحديد المشكلة موضوع مثل تلك المشكلة موضوع

الدراسة. والمعلومات الثانوية في الدفاتر المحاسبية والميزانية، وقوائم وقوائم وقوائم والواب والإحازات المحقيقة وعاضر الإحتماعات وغاذج تقويم الإداع المحالية وكافة الدراسات حول المنظمة، ويمكن مقارنة تلك المعلومات بأخرى من قطاعات مشائهة.

وعلى الرغم من توافر مثل تلك المعلومات الثانوية إلا أنه يعاب عليها ألها قد تكون متوافرة بصورة لا تسمح بالانتفاع منها بصورة دقيقة، كأن توجد معلومات عن الغياب لكنها لا تحدد مثلاً المستوى الإداري أو القطاع كما ألها لا تحدد (الأسباب) وراء مثل ذلك الغياب.

تعتبر الملاحظة المباشرة المباشرة مصدرا هاماً من مصادر جمع المعلومات ولي الملاحظة المباشرة مصدرا هاماً من مصادر جمع المعلومات حول الننظيم والعاملين، (يلحناً مستشار النطوير إلى الملاحظة حول كيفية كيفية الأداء وكيفية تصرف العاملين في المواقف (المحددة) وكيفية النفاعل وحل الحلافات إن وحدت في الننظيم وكافة الأغاط السلوكية والإنجاهات السائدة في الننظيم "،

ونعتبر الإيارات الميدانية كمفيدة من قبل خبير التطوير حتى يمكن المقارنة بين ما هو مكتوب ديين الواقع، و تحديد الأبعاد المختلفة المقارنة بين ما هو مكتوب ديين الواقع، و تحديد الأبعاد المختلفة للمشكلة السلوكية أو التنظيمية محل الملاحظة، على أن عملية الملاحظة

1

المشاكل الناتجة عن إستخدام الأسلوب للسحي والإستقصاء، والذي لا يمكن الإفاضة فيه هنا (^{١)}.

وهناك بعض الأساليب الأكثر إستخداماً في برامج التطوير التنظيمي بإعتباره عملية ذات قاعدة معلوماتية، يطلق عليها تحليله الفجوة Gap Analysis، حيث يتم الحصول علي لمعلومالك تتحدد فيها الحالة القائمة للتنظيم ومقارنتها بما يجب أن تكونل عليهم من ذلك تظهر الهاجوة بين الحالتين ومن خلالها يتم تقرير وسيلة الندخل المناسبة للتطوير

المنادلة بين المحلمات الإجتماعية Sociometric : (محباً لموم) المادقات الإجتماعية Sociometric الأسلوب لحمع المعلم مات اللزعية عن العلاقات الأسلوب المنادلة بين المحلماعات في وقد طور هذا الأسلوب (حاكوب مارينو المنادلة بين المحموعة، ويلحأ مقياس العلاقات الإجتماعية إلى تحديدات المنادة مثل:

المنالة مثل:

المنادة مثل:

مع من يتم الإتصال والتفاهم ؟! من هو الأكثر مساعدة لك في المشاكل التفنية ؟! يمكن مثل هذه الأسئلة أن تساعد على رسم إطار يوضح تركيب وغط النفاعل في المجموعة كما هو موضح في الشكل رقم (٢٢)، حيث يطلق على الأشخاص الذين تم ليختيارهم من أكثر أفراد المجموعة (النجه)

الباب الثالث - الفصل الثالث - الفصل الثالث - الفصل الآلي أو المعاومات سياء عن طريق التسجيل الآلي أو المقابلات وهو تسجيل الآلي أو

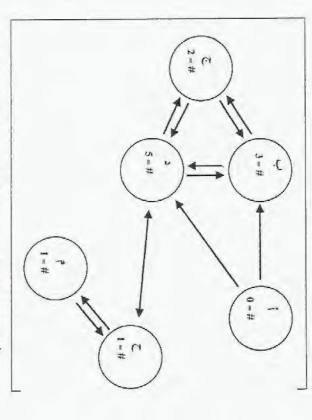
تدوين الملاحظات.

تتمثل مزايا أسلوب المقابلة في عملية جمع المعلومات ألها توفر
معلومات قد لا يمكن همها لواسطة الأساليب الأخرى، فالمعلومات
الشخصية المتعلقة بالأنماط السلوكية والإنجاهات والقيم لا يمكن الحصول
عليها بصورة دقيقة من خلال الملاحظة، لكن إمكانية الحصول عليها
من حلال المقابلة يكون أدق.
والمهارات اللازمة والضرورية لمن يقوم بعملية المقابلة، ومقاومة المحيب
وتميزه، وأخيراً صعوبة المقارنة الموضوعية بين الإجابات.

كسلوب المسحى أو الاستقصاء Surveys of Questionnaires وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب لجمع معلومات كبيرة ذات طابع كمي، وعلى الرغم من أن هذا النوع من جمع المعلومات يفتقد إلى الطابع الشخصي والحسي، إلا أمّا طريقة فعالة لأسلوب السحى إلى محاولة معوفة الدراك المديرين للمناخ التنظيمي الرسلوب المسحى إلى محاولة معوفة المتبع في التنظيم، الأسلوب المشاكل المتعلق بتصميم الأسئلة المتبع في الأسلوب المسحى بعض المثناكل المتعلقة بتصميم الأسئلة وتوزيعها، وكذلك الأمور المتعلقة بالمصالفة ودوجة الثقة (۱۱) على أنه مع تطور الأساليب الإحصائية هناك طرق لقياس درجة الثقة وكافة مع تطور الأساليب الإحصائية هناك طرق لقياس درجة الثقة وكافة

170

الشكل الإجتماعي شکل رقم (۳۲)



المصادر: " Donald harvey and D. Browen. " An Experiential Approach to Organization Development", (NJ Prentice-Hall, 1982) P. 158.

(ع) - تنفيذ برنامج جمع المعلومات

يمكن تعميمه إلى أكبر عدد ممكن، بحرص القائمون على عملية جمع تحديد الوسيلة الأنسب، فالمقابلة محدودة بعدد من الجيبين بينما الإستقصاء قد يلجأ القائمون على جمع المعلومات بعد تحديد عينة البحث على المعلومات على شمول العينة لكافة المستويات الإدارية والأقسام المختلفة. The Implementation of the Data Collection Programs

14

الماب الخالث الفصل الثالث الله

من طرف واحد One-Way Choice)، أما حينما (يتحكم الاختيار بين ثلاثة أشخاص أو أكثر على أنفسهم بصورة متبادلة من مجموعة واسعة Stars)، والأقل إختيارا يطلق عليهم (المعزولين)، وحينما يتم فيطلق على ذلك (العصبيه)The Clique)، ويمثل (تبادل المراكز) والشللية الإختيار من طرف واحد دون أن يتبعه إختيار مقابل يطلق عليه (إختيار مؤشر لعدم الإلتحام والإلتزام داخل المحموعة.

غير الرسمي وإعطاؤه لمؤشر واضح عن تماسك الجماعة ومساعدته في إن هذا الأسلوب مفيد نظير توفيره لقدر من المعرفة حول الهيكل إظهار المشاكل المحتملة.

وكذلك مقياس (فورديس وويل Fordyce and Weil) الذي يقيس المناخ وهناك أساليب مثل مقياس (TAT) لــ (ميكلاند MeClelland) لقياس الإنجاز والقوة والتكتلات بين الأفراد أو المجموعات في التنظيم ٣٠. التنظيمي (^).

يعتبر الوقت وتكاليف جمع المعلومات من الأمور التي تؤخذ في الاعتبار، فقد يكون هناك تساؤل عن كم من الوقت متاح لإنجاز ما تم الإنفاق عليه في مرحلة جمع المعلومات، أو الإنتهاء من برنامج التطوير، ما هي المصادر المالية أو البشرية المتوفرة؟ كل هذه الأسئلة وغيرها لها تأثيرها في إختيار وسيلة جمع المعلومات وحجم العينة.

ج - النمط السلوكي والثقافي للتنظيم

The Organization Culture and Norms على مستشار التطوير أن يقرر أفضل (السبل والأسالي) العملية جمع المعلومات للحصول على إحابات حقيقية وصادقة، حيث يعتمد ذلك على النمط الثقافي والسلوكي السائد في التنظيم فقد يكون هناك إنفتاح وتقبل للنقد وتبادل المعلومات مما يجمل مستشار التطوير يلحأ إلى أساليب المواجهة والأسئلة المباشرة، وقد يغلب على أعضاء التنظيم المقاومة والسلوك الدفاعي مما يجبر المستشار على اللحوء للحصول على المعلومات بصورة غير مباشرة.

هـ - التأثير على سلوك الجيبن

يوجد تأثير للملاحظين والقائمين بعملية المقابلات على الجيبن، لذلك فمن المهم حداً البعد عن هذا التأثير في عملية جمع المعلومات أيا كانت الوسيلة المستخدمة وهو ما يعرف بالتأثير الهاوثورني Hawthorne Effect.

LLA

टिने देश के "क्रिन प्र मिने

الباب الثالث الفصل اثنائة لحمع المعلومات نكدا عملية التصميم فيعد تحديد الوسيلة المناسبة لحمع المعلومات نكدا عملية التصميم والطباعة والتوزيع وجمع المعلومات، ولقد وحد أن عملية جمع المعلومات من طرف خارج التنظيم يعطي ثقة وطمأنينة لدى المجيين.

The Analysis of Data - المعلومات The Analysis of Data

هناك عدد من الأستلة التي تحتاج إلى إجابة قبل تحديد وسيلة كيمي المعلومات (بعل جمعة) ها هو تيم المعلومات (بعل جمعة) ها هو اليم ينامج الإحصائي المستنجدم عم هل هناك عملية للمقارنة بين الأقسام أو المستويات الإدارية أو المستويات كل هذه المتعبرات يجب أن تؤجد في الإعتبار عند تحليل المعلومات.

(- تقييم مدى فعالية جمع المعلومات

Evaluating the Effectiveness of Data Collection ويجب في عملية جمع المعلومات أن يكون هناك معيار لقياس تطابق المعلومات الرساسي من عملية الجمع نوعاً وكماً، وعلى مستشار التطوير التنظيمي أن يوازن بين صحة ودقة المعلومات وبين الوقت وتكاليف جمعها، لذا يجب مراعاة عدد من الإعتبارات منها:

المحاومات المعلومات مهاه The Validity of The Day محدر ازربها المراد تتعامل برامج التطوير الننظيمي مع معلومات ومتغيرات صعبة القياس كمواضيع القيم والإتجاهات، لذا يجب أن يلحاً مستشار التطوير إلى تحديد الأبعاد المراد قياسها قبل الشروع في مرحلة جمع المعلومات الباهظة التكاليف.

Cost and Time to Collect Data

إن الغرض من عملية المعلومات الراجعة Feedback تتلخص في الآتي : · الطوير وبناء قدر من العرفة حول المشكلة موضوع البحث.

٧ - نحسين علاقات العمل)

رج - تحديد العوامل والفرص المتاحة لعملية التغيير.

٤ - تحديد الجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة

(ا) تجرير رسار الفرة مي موجه المن

الله الثالث الفصل الثالث

العلومات الراجعة The Feedback

العمل، وتتمثل الأبعاد التنظيمية في القيادة، وعملية إتخاذ القرارات، الأبعاد التنظيمية، ثم تعاد هذه المعلومات إلى مجموعات العمل التي تقوم لتغيير العلاقات في التنظيم، وذلك كاستخدام وسيلة الإستقصاء لعدد من بتشخيص المشكلة ومن ثم وضع خطة عمل لتغيير الهيكل التنظيمي وعلاقات التطوير بالتعاون مع أعضاء التنظيم في جمع المعلومات واستخدامها كوسيلة تتمثل المعلومات الراجعة في العملية التي من خلالها يقوم مستشار والإنصالات والرضا الوظيفي وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيهم.

رال - تقوم الإدارة العليا مع بعضي أعضاء التنظيم بالتخطيط الأولي علاقات العمل وكذلك قياس التأثير الناتج عن التغيير في التنظيم، وتتمثل خطوات عليه المعلوما كالركحيه يقوم هذا الأسلوب على توفير الوسيلة التي من حلاها يتم تغيير

٢ – يبدأ أشخاص (ن كمارج التنظيم بإدارة وتوزيع أسفلة الإستقصاء على أعضاء التنظيم. للمستح الإستقصائي.

بجموعات العمل إبتداء من الإدارة العلما وإنتهاء بالمستوى الأدن ٣ – يعمل فريق من خارج التنظيم بتلخيص المعلومات وإرجاعها إلى

وتحديدها ومن تم وضع خطة لبرنامج تطويري، وذلك بمشاركة ٤ - يختمع كل مدير إلاارة) و رئيس قسم بالعاملين ليشرجيص المشكلة

120

إستراتيجيات التدخل

- الفصل الأول : المداخل الرئيسية لإستراتيجيات التدخل.
- الفصل الثاني : تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي.
- الفصل الثالث: مستقبل التطوير التنظيمي.

- Claire Sellitz, Lawrence Wrightsman and Strut Cook, "Research Methods in Social Relations" 9 N.Y., Holt, 1976) PP. 541-550.
- 2 James Gibson, J. Invancevich and J. Donnelley, " Organizations: Behavior- Structure- Processes" (Boston, Irwin, 1991) PP. 698-
- 3 Kathleen Eisenhardt, "Building Theories form Case Study Research" Academy of Management Review, October 1989. PP. 532-50.
- 4 S. Sudman and N.M. Bradburn, Asking Questions: A Practical Guide to Questionnaires Design, (San Francisco Jossey-Bass, 1982).
- 5 M. Gannon, and C. Kopchik, "The Precent Approach to Data Gathering "Business Horizons", October 1974.
- 6-Jacob Moreno, "Who Shall Survive?" (New York. Bacon House Inc.
- 7 David McClelland, "The Achieving Society" (NJ, Nostrand Co.
- 8 Jack Fordyce and Raymond Weil, " Managing With People " (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co. 1971)) PP. 146-
- 9 Robert C. Liden, "Reactions of Feedback: The Role of Attributions" Academy of Management Journal, June 1985) PP. 291-308.

انفصل الأول

اللداخل الرئيسية لإستراتيجيات التدخل Major Approaches to Strategies of Intervention

- مفهوم إستراتيجيات التطوير التنظيمي.
- أبعاد إستراتيجيات التطوير التنظيمي.
- مداخل التغيير في استراتيجيات التطوير.
- الحاجة إلى الشمولية في إستراتيجيات التفيير.

تتكون المنظمات من منظور التطوير التنظيمي من :

- (١) العنصر البشري.
- (٢) العنصر التكنولوجي:
- (٣) الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية.
 (٤) الأهداف.

يحمل العنصر البشري القيم والمهارات والتوقعات و يتفاعل مع العمليات التشغيلية من خلال الوسائل التكنولوجية لإنجاز الأهداف التنظيمية، يعمل التطوير التنظيمي على إحداث التطوير من خلال العنصر التكنولوجي وكذلك من خلال الهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية.

ينصب مفهوم التطوير التنظيمي على التغيير بمفهومه الشمولي؛ نتيجة التداخل والإعتمادية بين كافة العناصر التي تكون التنظيم، إن مقاومة التغيير وفشل كثير من البرامج التطويرية ينتج في الغالب من الإعتماد على تغيير عنصر واحد فقط، مثل العنصر التكنولوجي (الهندسة الصناعية، بحوث العمليات، والإدارة العلمية) أو العنصر البشري (أساليب الاحتيار، ومعظم البرامج التدريبية) أو الهيكل التنظيمي (إعادة التنظيم) أو الأساليب التشغيلية (تبسيط الإجراءات).

إستراتيجيات التلدخل: يؤثر الدور الذي يقوم به مستشار التطوير بما يتضمنه من علاقات بأعضاء التنظيم والمناخ التنظيمي السائد على طريقة إختيار أسلوب وإستراتيجيات التدخل للتغيير، حيث يوضح الشكل رقم (٢٥) هذه العملية.

شكل رقم (۴۴) مداخل التطوير التنظيمي

المناط المعاصل المناطق المناط

Frank Friedfanderand L. Dave Brown "Organization Development" In Karl المصادر: Manganese, "Organization Design, Development, and Behavior" (Dallas, Scott Foesman, 1977)

تنظر برامج التطوير التنظيمي للتنظيم ، شكل رقم (٢٤)، كنظام يمثل عدد من العناصر، مثل (العنصر البشري والتكنولوجي والهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية)، تتفاعل هذه المكونات لتحقيق الأهداف الننظيمية وإشباع الإحتياجات الإنسانية.

ويلاحظ من الشكل السابق أن كل من الأسلوب الينائي التكنولوجي وأسلوب العملية الإنسانية يتلاقيان في منطقتي العملية الننظيمية والبناء التنظيمي يهتمان بالسلطة والإتصالات وإتخاذ القرارات ووضع الأهداف وإدارة الصراع، ففي حين أن العملية التنظيمية تتعلق بتحديد الأدوار والعلاقات، تتأثر الإتجاهات والسلوك بصورة واضحة بالعملية التنظيمية والبناء التنظيمين، وطالما أن كل من البناء والعملية الننظيمية عنصران متلازمان فإنه من المستحيل إحداث تغيير في أحدهما دون تأثير الإتجاهات بعير في أحدهما دون التنظيمية عنصران متلازمان فإنه من المستحيل إحداث تغيير في أحدهما دون

= الباب الرابع - انفسل الأول () كنتو مرى () د

تتمثل المداحل الاساسية للتطوير التنظيمي في (الهيكل التنظيمي) التكنولوجي، السلوكي)، تظهر أهمية الهيكل التنظيمي في كونه الإطار الذي يوصل العناصر المختلفة في التنظيم، بحيث أن أي خلل في هذا البناء سوف ينعكس مد علي كاسلولم B. IVAID أبعاد إستراتيجيات التطوير التنظيمي: ينعكس على كفاءة التنظيم.

وللعملية التكنولوجية أهميتها في التنظيم بحيث أصبح تطويرها ملزما

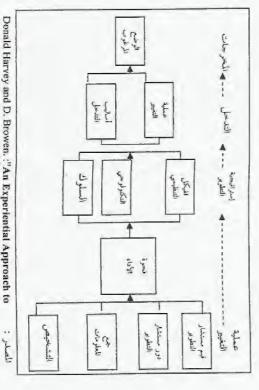
للجوانب الإنسانية، لكن حدث تحول عندما اصبح يقينا أن إرتفاع الروح كان التركيز في السابق منصبا على الجوانب المادية في التنظيم مع إهمال يضع المدخل السلوكي أهمية للإستفادة من العنصر البشري، فقد سواء في المعدات التكنولوجية، أو وسائل وأساليب العمل، أو تصميم المعنوية والدافعية للإنجاز إنما هي نتيجة الإهتمام والإستثمار في العنصر

البشري وتطوير مهاراته.

التكنولوجية والهيكل التنظيمي بالإضافة للحوانب السلوكية، بل انه أصبح من هنا كان من ينادي بطريقة تتسم بالشمولية و تأخذ في إعتبارها المتغيرات التنظيم، فالتخيير في أي عنصر سوف يظهر أثره على باقي العناصر الأخرى، الإعتبار التداخل والإعتمادية بين مختلف العناصر التي تكون أساسيات حتى تكون إستراتيجيات التطوير التنظيمي ناجحة لا بد من الأخذ في يحاول أن يوحد بين مختلف الأنشطة التطويرية الموجهة انحول تحقيق الأهداف ها ضرورياً الأخذ بهذا المبدأ الشمولي إذا أربد النجاح لأي برنامج تطويري بـ يقصد باستراتيجية النطوير التنظيمي) بأنما: 🚺 التخطيط الكلمي التنموية خلال فترة زمنية معينة

المشكلة يتم تحديد الفرص المواتية للتطوير، واختيار الإستراتيجية المناسبة التدخل المناسبة لحل مشكلة قائمة أو زيادة الكفاءة التنظيمية، فبعد تشخيص التنظيمي، في حين يعني التيدخل Intervention إختيار الوسيلة المحددة لتحقيق للتغيير، حيث تشمل الإستراتيجية Stratogy التخطيط والتوجيه لبرنامج التطوير من الواضح أن مرحلة التشخيص سوف تقود إلى برامع ونشاطات السرانيجية وَجُور كَ مَنْظِيمي أهداف التغيير والتطوير ".

الاحتصاح على الذي مهدى للتوصير شكل رقم (۲۵) تحقيق الخصرف معددن عملية التطوير التنظيمي



Donald Harvey and D. Browen. "An Experiential Approach to Organization Development". (N.J. Prenntice-Hall, 1982) P 218.

110

وتحاول إستراتيحيات التغيير للهياكل التنظيمية أن تحسن كفاءة التنظيم عن البشرية والمالية والمعلومات التي تسمح بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، الموارد، حيث من حلال الهياكل التنظيمية يتم إنتقال وتحرك النشاطات يكون هناك ثغرة في التنظيم تكون سبباً في ضباع الجهد البشري أو تبديد الإهتمام بالهياكل التنظيمية بما فيها من وظائف وسلطات وعلاقات حتى لا وإخلاص العاملين، لذلك حرصت إستراتيجيات التطوير التنظيمي على

الدنيا، وقد ينصب التغيير على إعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية، أن أحد النماذج لهذا المفهوم هو ما يسمى بالتصميم المصفوفي Matrix Design حيث الوحدة الفرعية، وهذا التصميم قد يكون مناسباً للمنظمات الكبيرة والتي تزود المجموعات الأفقية بوظائف تمكنها من إنجاز الأهداف تحت توجيه مدير للمستويات الدنيا في التنظيم، أي زيادة سلطات المديرين في تلك المستويات مفهوم اللامركزية Decentralization وتعني نقل عمليات صنع وإتخاذ القرارات م ينصب التركيز الأساسي في عمليات تغيير الهياكل التنظيمية على طريق تحديد السلطات رأسياً والمسؤوليات أفقياً. تتعامل مع محيط سريع التغيير (٥).

وإمتاعا، وهناك مصطلح آخر يسمى بالتكبير الوظيفي Jot Enlargement وهنا زيادة في المسؤوليات والسلطات الوظيفية والمهام لجعل الوظيفة أكثر تحديا الوظيفة هو ما يعرف بالإغناء (الإثراء) الوظيفي Job enrichment حيث تعني وكذلك تصميم الوظائف، فمن المصطلحات الشائعة والتي قد ترتبط بتصميم وقد ينصب تغيير الهياكل التنظيمية على العملية الإجرائية لا يكون تغيير في طبيعة الوظيفة بل يضاف لها بعض المهام الأخرى.

محطط النشافات من اليوسوالمسائد وصيع الدين كوري والعامات لاي كم

النباب الوابع - الفصل الأول

أما التطوير الإستراتيجي فهو : ﴿ (مخطيط النشاطائك التي تحدف لحل المشاكل وتجميع القدرات والطاقات من أجل تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة عالية وبأقل تكلفة وجهد مكن] ١١١.

نصيبا أيضا للجوانب التكنولوجية والهياكل التنظيمية، وألها تلقى إهتماما من في عملية التغيير، إلا أنه يجب أن لا يغيب عن الذهن أن برامج التطوير تعطى ومع أن برامج التطوير التنظيمي تعتبر أكثر التصاقا بالجوانب السلوكية برامج التطوير بحسب ما تحدده عملية التشخيص وفجوة الأداء.

تكون مداخل برامج التطوير التنظيمي بغض النظر عن أي الجوانب

تعظى بالإهتمام الأكبر، من خلال أحد هذه المداخل: ١ - الهياكل التنظيمية. ١

> - الوسائل التكنولوجية. لح

العنصر الإنساني. ل

مداخل التغيير في إستراتيجيات التطوير:

تتمثل مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي في الآتي :

المرد وطابعها والسلطة لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة اولا يمكن للهياكل التنظيمية الجيدة والرديئة قد تجعل الأداء الجيد أمراً مستحيلاً مهما كانت درجة كفاءة تضمن العدالة الإجتماعية، لكن في نفس الوقت فالهياكل التنظيمية السيئة لوحدها أن تضمن أداء جيداً، مثلها مثل القوانين الجيدة التي لا يمكن أن تعنى الهياكل التنظيمية Structure الترتيب المنطقي لعلاقات (الوظائف) الإراد الإراد الإراد المعامل التعليم اللهاكل التنظيمية المواد التعليم التنظيمية التنظيمية التنظيمية tructure المواكل التنظيمية المواد التنظيمية المواد التنظيمية المواد التنظيمية المواد التنظيمية المواد ال

فالهدف من الإستراتيجية السلوكية هو الحصول على زيادة في كفاع

التنظيم)عن طريق زيادة المنفعة من الموارد البشرية) المحاول الإستراتيجيات السلوكية أن تجدث تغييراً نحو إستخدام أفضل لطاقات العاملين ومجهوداتهم وإيجاد روح التعاون والجماعية وزيادة المهارات الإدارية، كما يحاول المدخل السلوكي زيادة التفاعل و تعميق الإلتزام لدى العاملين للحصول على مستوى مرتفع الإبداع، تحاول هذه الإستراتيجية تطوير المنظمة من خلال:

(١) تطوير الفرد وتحسين مستهى القدرات والدوافع.

(٣) تطوير العلاقة بين الأشخاص وزيادة المهارات والقدرات القيادية.
 (٣) تطوير العمل الجماعي إدالعمل على تحسين العلاقات لين المحموعة.

(٤) تطوير التفاعل بيرلل المجموعات والعمل على زيالولاللينسيق والتعاون بين مجموعات العمل.

إن من الافتراضات التي يقوم عليها هذا المدخل السلوكي للتغيير هو البحث العملي Action Besearch وتحقيق التوازن في توزيع القوة Power منطلق ونظرية التدخل Action Theory، حيث يعني البحث العملي تطليق الأسلوب العلمي في تفسير ووضع الحلول (العملية اللمشاكل بحدف

إيجاد معلومات تكون (كتابه (راسيال اللمعرفة اوينتج عنها التغيير السرار). وينتج عنه وقد تبين أن البحث والتطبيق وينتج عنه

تطوير فعلي. ويركز مبدأ توزيع السلطة على تعميق المشاركة وذلك عن طريق توازن القيرة والتأثير بين أعضاء التنظيم، مما يعني الميل للامركزية في عملية إنخاذ القرارات والمشاركة في وضع الأهداف والتغلب على العوائق النفسية

كما يوجد ما يسمى بنوعية الحياة الوظيفية work life ويعرف إلى تحسين نوعية حياة العاملين عن طريق تلبية إحتياجاقم وتقليل مصاعب وسآمة الأعمال خصوصاً في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي (١٠).

(١) ملخل التغيير للجوانب التكنولوجية

تؤثر الثورة التكنولوجية التي نعيشها في الوقت الحاضر سواء في بحالات الاتصالات أو نظم المعلومات على التنظيمات الإدارية، وكنتيجة فهناك محاولات مستمرة لإستخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم، ومع هذا فإنه يجب الإشارة إلى أن تلك المحترعات الحديثة قد يكون لها تأثيرها السلبي، مثل ما قد ينتج عنها من بطالة طبقية، مما يستدعى إعادة التأهيل.

لذا فإستراتيجيات التطوير التنظيمي تحاول أن تمركز على الجوانب

التكنولوجية بما فيها من (التطوير التنظيمي التعمق في هذه الجوانب التكنولوجية با فيها من (التطوير التنظيمي التعمق في هذه الجوانب التكنولوجية، لان مهمته تنحصر في إكتشاف أي خلل في التنظيم يكون سبه حوانب تقنية، وبالتالي فربما يوصي المستشار بعملية التغيير في ذلك الجانب بناء على توصيات خبرات متخصصة في هذا المجال، كمهندسي الإنتاج ومبريجي الحاسب الآلي أو متخصصين في بحال المعلومات.

على النقيض من طريقة التغيير في الهياكل التنظيمية والتكنولوجية تحاول الإستراتيجيات السلوكية أن تغير الإتجاهات والتصورات وأنماط السلوك للعاملين في التنظيم كما ذلك على افتراض أن هناك تغيير سوف ينتج من ذلك مذاك التنظيم أو الأساليب التشفيلية لتحقيق الأهداف.

والبناء التنظيمي مجتمعة، لذلك فعلى مستشار التطوير التنظيمي أن يكون مدركاً أن إختيار مدخل التطوير ليس قائماً على الاختيار والمفاضلة بقدر ما النظرة الشمولية للتغيير والأخذ في الإعتبار المداخل السلوكية والتكنولوجية لسلوكي للتغيير، لكن الواقع الفعلي والممارسة العملية تؤيد الحاجة إلى إن الإنطباع السائد هو أن التطوير التنظيمي محصوراً على المدخل هو قائم على قدرة مدخل التغيير على حل المشكلة التي تواجه التنظيم.

تفضيل المدخل السلوكي فقط لأي خلل في التنظيم إنما يمثل التحيز من قبل إن الإقتصار على أو تفضيل إستراتيجية على أخرى لأي مشكلة، أو حبراء التطوير والذي قد لا يعالج المشكلة بفعالية.

الوضع التنظيمي المرغوب، ويمثل الشكل رقم (٢٦) الأسلوب الشمولي Approach للتطوير التنظيمي، حيث يشمل مداخل التطوير المختلفة لتحقيق إستراتيجية التطوير المناسبة، ويسمى هذا بالأسلوب المدمج Integrative إن تحديد المشكلة بجب أن ينبع من التشخيص وعلى ذلك يمكن تحديد

للتطوير

الباب الرابع — انفصل الأول

والمادية في عملية الإتصالات، مما ينتج عنه قدر أكبر من الإجماع والإلتزام والمشاركة والتقاعل من قبل أعضاء التنظيم (^).

وتحاول نظرية التدخل في تغيير أساس عمليات المعلومات وتدفقها

(١) مساعلة أعضاء التنظيم في توفير معلومات حقيقية.

وتتمثل العناصر الأساسية الثلاثة لنظرية التدخل في :

(١) إعطاء الفرصة في (لاحتيال)من البدائل في عملية إتخاذ

(٣) وتوفير الإختيارال للخطط) العملية للنطوير.

يسعى أصحاب هذه النظرية إلى مساعدة أعضاء التنظيم في تشخيص المشكلة موجودة لدى أعضاء التنظيم، لكن هناك عوائق تحول دون ذلك، من هنا إذًا فنظرية (التدخل) تقوم على الفكرة القائلة بأن المعلومات والأفكار وحلها في نفس الوقت (١).

الشمولية في إستراتيجيات التغيير

تتسم بالشمولية حتى تقدم أساليب للتطوير والتغيير تنناسب والمتغيرات التنظيم بمعناه الشمولي، وهذا حتم على إستراتيجيات التطوير الننظيمي أن إستراتيجية محددة للتطوير، إلى نظرة شمولية للتطوير مع محاولة التعامل مع لقد بدأ التطوير التنظيمي من نظرة مبسطة للتنظيم مع الإتجاه إلى تطبيق

إن الإنطباع السائد هو أن التطوير التنظيمي محصوراً على المدخل البشري والتكنولوجي والهيكل التنظيمي، لذلك فإن كل إستراتيجية أو إن فعالية النظمات هو عصلة لعدد من العوامل، تتمثل في العنصر مدخل للتغيير يمكن أن يكون فعالا وذلك إعتمادا على طبيعة المشكلة ٠٠٠٠.

مدركاً أن إحتيار مدخل التطوير ليس قائماً على الاختيار والمفاضلة بقدر ما والبناء التنظيمي بحتمعة، لذلك فعلى مستشار التطوير التنظيمي أن يكون النظرة الشمولية للتغيير والأخذ في الاعتبار المداخل السلوكية والتكنولوجية السلوكي للتغيير، لكن الواقع الفعلي والممارسة العملية تؤيد الحاجة إلى هو قائم على قدرة مدخل التغيير على حل المشكلة التي تواجه التنظيم.

تفضيل المدخل السلوكي فقط لأي خلل في التنظيم إنما يمثل التحيز من قبل إن الإقتصار على أو تفضيل إستواتيجية على أخرى لأي مشكلة، أو

حبراء التطوير والذي قد لا يعالج المشكلة بفعالية.

الوضع التنظيمي المرغوب، ويمثل الشكل رقم (٢٦) الأسلوب الشمولي Approach للتطوير التنظيمي، حيث يشمل مداخل التطوير المختلفة لتحقيق إستراتيجية التطوير المناسبة، ويسمى هذا بالأسلوب المدمج Integrative إن تحديد المشكلة يجب أن ينبع من التشخيص وعلى ذلك يمكن تحديد

للتطوير.

والمادية في عملية الإتصالات، مما ينتج عنه قدر أكبر من الإجماع والإلنزام

وتحاول نظرية التدخل في تغيير أساس عمليات المعلومات وتدفقها والمشاركة والتفاعل من قبل أعضاء التنظيم (١٠٠).

(١) مساعلة أعضاء التنظيم في توفير معلومات حقيقية. وتتمثل العناصر الأساسية الثلاثة لنظرية التدخل في :

(١) إعطاء الفرصة في (لاحتيال) من البدائل في عملية إتخاذ

(٣) وتوفير الإختيارالله للخطط) العملية للنطوير.

يسعى أصحاب هذه النظرية إلى مساعدة أعضاء التنظيم في تشخيص المشكلة موجودة لدى أعضاء التنظيم، لكن هناك عوائق تحول دون ذلك، من هنا إذاً فنظرية (التدخي) تقوم على الفكرة القائلة بأن المعلومات والأفكار وحلها في نفس الوقت (١).

الشمولية في إستراتيجيات التغيير

تتسم بالشمولية حتى تقدم أساليب للتطوير والتغيير تنناسب والمتغيرات التنظيم بمعناه الشمولي، وهذا حتم على إستراتيجيات التطوير الننظيمي أن إستراتيجية محددة للتطوير، إلى نظرة شمولية للتطوير مع محاولة التعامل مع لقد بدأ التطوير التنظيمي من نظرة مبسطة للتنظيم مع الإتجاه إلى تطبيق

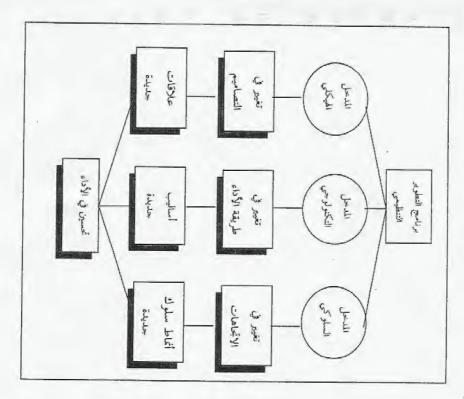
الموامش

- 1 Karl O. mangnusen, "organization Design, and Behavior" (DallasScott, Foreman and Co., 1977) P.312
- 2 Donald f. Harvey and D. Brown, "An Experiential Approach to Organization Development" (N.J., prentice-Hall, 1982) P. 218.
- 101a, F. 217.
- 4.- Ibid, P. 220
- 5 Donald Harvey, "Organizational Adaptation and the Matrix Design "Arizona Business, (Arizona State university, Aug. - Sep. 1972) P.19
- 6 W.Wanner Burke, "The Cutting Edge: Current Theory and practice in Organization Development" (La Jolla, Calif. University Associates, Inc 1987) PP. 267-77.
- 7 Newton Margulies, and A. Raia, "Organization Development: Values process, and Technology" (N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1972) P. 63.

٨ - عبد الله بن عبد الغني الطجم "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلنزام التنظيمي بالأحهزة الإدارية ، (م ٤ العدد الأول، نوفمبر ١٩ هـ (م ١٤ العدد الأول، نوفمبر ١٩ هـ (١٩ ١).

- 9 Chris Agryris, "Intervention Theory and Method. Behavioral Science View" (Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co., 1970) P. 21
- 10 William F. Glueck, "Organization Change in business and Government" Academy of Management Journal, Dec. 1969, P. 443

شكل رقم (٣٦) الأسلوب الشمولي للتطوير



تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي

Organization Development Intervention Techniques

مفهوم تقنيات التدخل نبرامج التطوير التنظيمي تعديد تقنيات التدخل بحسب مستوى وغرض

التطوير

تحليل ضفوط العمل.

بناء الفريق. تقنية الحد من الخلافات.

الشبكة الإدارية.

dalla

يوجد العديد من الإستراتيجيات والتقنيات للتدخل حلال مرحلة التنقيد للبرنامج التطويري، فبينما استراتيجية التطوير التنظيمي تشمل التخطيط الكلي ووجهة برنامج التطوير التنظيمي، نجد أن تقنيات التدخل تعامل مع الجوانب التشغيلية للتغيير، وتشمل الوسائل التي تحقق أهداف التطوير التنظيمي، تشير أساليب التدخل للتطوير الننظيمي إلى التقنيات الموجهة لتحسين وظائف العمليات داخل التنظيم (۱).

يعتبر الوعي بمحال تقنيات التدخل المناحة لبرامج التطوير التنظيمي أمراً مهماً، حيث تمدف التقنيات إلى تغيير بعض حوانب التنظيم، كالمناخ التنظيمي، السلوك الإنساني في التنظيم، الهبكل التنظيمي، أو الأساليب التشغيلية.

عندما يظهر أن هناك عدم فاعلية في التنظيم، فهذا يعني أن هناك خلل التطوير التنظيم عندما يظهر أن هناك عدم التنظيم التنظيم التنظيم التنظيم على مفهوم أن السب الرئيسي لمشكلة عدم الفاعلية في التنظيم تعود أساساً إلى الفرد و مجموعات العمل في التنظيم، وأن هناك بعض

العوائق التي لا تساعد على تحقيق أهداف التنظيم. إن هناك عدداً من العوامل التي يجب أخذها في الإعتبار عند إختيار وسيلة التدخل مثل : طبيعة المشكلة، الهدف من البرنامج التطويري، الأنماط الثقافية والسلوكية السائدة، ودرجة المقاومة المتوقعة، هذه العوامل الهامة يجب أخذها في الاعتبار قبل إتخاذ قرار لهائي لإختيار تقنية التدخل.

٣- من الممكن أن توجه وسيلة التدخل إلى أكثر من هدف أو مستوى، مثل الشبكة الإدارية The Managerial Grid عستوى، مثل

مدى نجاحها من عدمه، لأنه لا يمكن ضمان تحقيق وسيلة ٤- هناك حاجه لتقييم متدى جاح وسيلة التدحل وتأثيرها لتحديد

كه ليل أخاج الفطاعة الأكبريع العدود الأه معتبي الديناج المتعلية الملحق المائيكة إذارة ال

أولاً : نشاطات انتدخل على السنوى المردي:)

التدخل لأهدافها.

هناك عدد من تقنيات التدخل على المستوى الفردي، فهناك على سبيل

المثال: (المعالم التعامل التعامل التعامل التعالم التعالى: (السلوك)

Transactional Analysis (السلوك)

Othe (السلوك)

Behavior Medication (المعالم)

Persitivity or Laboratory Training (المساسية)

التدريب (المعمل) المساسية)

و المناكة الإدري و بمعمو)

Career-Planning Programs (المناكة الإدري بم بمعمو)

- الشيكة (الإدارية (المرحلة الأولى) (The Managerial Grid (Phase 1)

Job Stress Management (صغوط العمل)

وسيتم إختيار ردارة ضغوط العمل كمثال كتقنية للتدخل على المستوى الفردي نظرا لتطرقنا لبعض التقنيات في مواضع متقدمة من هذا الكتاب.

ريع مدين الصغيم وذلان و الديامان دريا

الباب الرابع - الفصل الثاني تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي:

يعمل على تحفيز ومساعلة أعضاء التنظيم على عملية التشخيص وحل نقنها ي جوانب القوة في التنظيم، حيث يقوم الإفتراض الأساسي لنشاطات التدخل على أن المنظمات لديهم الاستعداد للتغيير والتطور وعلى مستشار التطوير أن مدف تقنيات التدخل إلى رفع القعالية التنظيمية حل المشاكل، وتنمية لترمل

تشمل تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي على نشاطات متعددة وتركز

على عدد من المستويات داخل التنظيم:

(1) المستوى (الفردي The Individual Leve

とかべかか

The Group Level (1)

The Organizational Levo (1)

Managerial Grid موجهة نحو التنظيم ككل، وحيث أن كل هدف أو مستوى ألها موجهة نحو هدف محدد أو مشكلة بذاها، فنجد أن نشاطات بناء الفريق تنظيمي يمثل عملية ومشكلة قائمة بذاتها لذا ينظر إلى عملية التدخل Team Building موجهة نحو المجموعات، بينما نشاطات الشبكة الإدارية The ويوضع الشكل رقم (٧٧) هذه المستويات من التحليل، حيث يلاحظ كمحاولة لتحسين فعالية الوحدة التنظيمية (١).

ويظهر من الشكل رقم (٢٧) أن نشاط التطوير التنظيمي ترتبط بحدف

١- أن القائم على عملية التدخل قد يكون من داخل التنظيم أو عدد، وهناك عدد من العوامل التي يجب أحدها في الإعتبار مثل:

- تحليل ضغوط العمل Job Stress Analysis

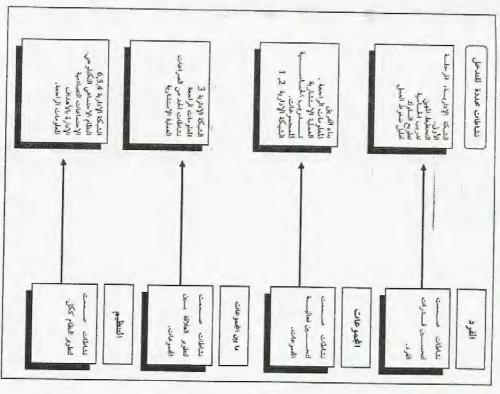
يعتبر الضغط stress جهد عاطفي يؤثر على صحة الفرد (عَلَيْكَ) ومع ذلك فإن بعض الدراسات المتعلقة بضغوط العمل قد أشارت أنه ليس بالضرورة أن تكون كل ضغوط العمل سيئة، فقد تساعد تلك الضغوط في بعض الحالات على رفع (الأداع) (١٠) لكن كثرة ضغوط العمل قد يصبح أمراً غير مرغوب فيه، حيث أصبحت كثيراً من المنظمات تخشى من يصبح أمراً غير مرغوب فيه، حيث أصبحت كثيراً من المنظمات تخشى من التأثير السلبي لضغط العمل، مما ينتج عنه فقدان الإستثمار التعليمي والتدريبي قي قواها البشرية، والحوف من الدعاوى القضائية.

وطالما أن برامج التطوير التنظيمي تسعى لتحقيق درجة عالية من الكفاءة التنظيمية، فقد أصبح مفهوم "إدارة الضغوط " واحداً من نشاطات التدخل الموجهة نحو الفرد والمنظمة، حيث الهدف هو تحديد مصدر الضغط الذي قد يكون ناتج من الشخص نفسه أو التنظيم أو البيعة بحفهومها العام كما يوضحه الشكل رقم (٢٨).

تساهم بعض المنظمات في وجود تلك الضغوط على العاملين، مثل غموض الأدوار أو طبيعة العمل، و التركيز الشديد على الإجراءات والنظام الرقابي الصارم، أو المغالاة في الروتين والملل الذي ينتج عنه، أو عدم التطور

الوظيفي ١٠٠. كما تساهم الصفات الشخصية للفرد كال<u>شخصية أو الصفات الوراثية</u> أو الإحتياجات دوراً في درجة تحمل الفرد لضغوط العمل، ففي بعض السلوكيات وجد أن بعض الشخصيات أكثر تعرضاً للأمراض القلبية من غيرها ١٠٠.

الباب الرابع - الفصل الثاني شكل رقم (۳۷) شكل رقم (۷۲) نشاطات التدخل ومستوى الأداء



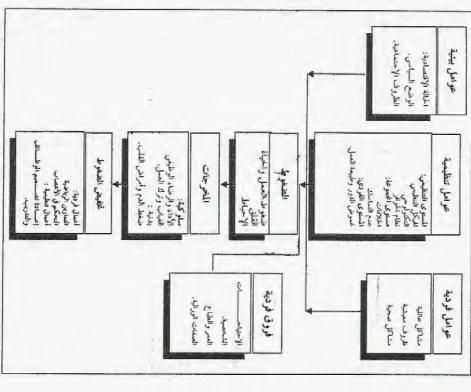
4 . 1

لضغوط العمل إنعكاسات صحية وسلوكية، كما هو مبين في الشكل (٢٨)، فقد ينتج عن ضغوط العمل القلق والإحباط الذي يؤدي إلى مشاكل ضحية، وقد ينتج عنه مشاكل سلوكية مثل عدم الرضا الوظيفي وإنخفاض الدخا الأداء وكثرة الغياب أو ترك العمل (١٠).

الما إدارة والتحكم في إضغوط العمل فيبدأ من الفرد نفسه، حيث يصبح التشخيص الطبي أمراً ضرورياً للتقليل والحد من آثار هذه الضغوط، كما أن الجوانب المتعلقة بالوراثة، والعادات المتعلقة بطبيعة النظام الغذائي يمكن أن تساعد في فهم أعمق لطبيعة المشكلة، ومن وسائل التخلص من الضغوط زيادة التسارين و الرياضية وتغيير بعض العادات السلوكية أو الغذائية الضارة، والبحث عن التوتر ما أمكن، وأهم وسائل تخفيف ضغوط العمل على الإطلاق التوجه إلى الله والصلاة وقراءة القرآن الكريم.

كما أن للجانب التنظيمي دوره في التحكم والتقليل من ضغوط أ الأدوار وتداخلها، وإعادة تصميم الوظائف للبعد عن الروتين القاتل والملل، وزيادة المشاركة في عملية صنع و إثخاذ القرارات، و التدريب على نشر الوعي حول مشكلة ضغوط العمل ووسائل تخفيضها، كل هذه الأساليب يمكن أن تساعد في التقليل من مشكلة العصر الحديث أو ما يعرف بضغوط العمل والمسالدة المحسر الحديث أو ما يعرف بضغوط العمل والمسالدة المحسل الحديث أو ما يعرف بضغوط العمل والمسالدة العمل والمحديث أو ما يعرف بضغوط العمل والمسالدة المحسل الحديث أو ما يعرف بضغوط العمل والمحديث أو ما يعرف بضغوط العمل والمحدراق الوظيفي المسالة المحسر الحديث أو ما يعرف بضغوط العمل والمسالة المحدراق المحدد الأسالية العمل والمحدد المحدد الأسالية العمل والمدين أن تساعد في التقليل من مشكلة المحدد المحدد المدين أن تساعد في التقليل من مشكلة المحدد المدين الم

الباب الرابع - الفصل الثاني (٣٨) شكل رقم (٣٨) إطار تحليلي لضغوط العمل



John favencevich and M. Matteson, Managing for Ahoalthier Heurt" Management Review, : المدر .

October 1978. P. 17

== الجاب الوابع = انفصل الثاني

أربعة بحالات : التشخيص - إنجاز المهائم - العلاقات بين الحيهاكمة - العلاقات العل بغرض تحسين الطريقة التي يتم فيها إنجاز المهام، وهذه الأنشطة موجهة نحو

الموارد أو عوائق الإتصال المادية والنفسية أو فلة التدريب، مزاهينا يمكن ال للمشاكل الرئيسية التي تؤثر على الأداء مثل : سوء التخطيط أو محدودية يوم واحد، تعطي الفرصة لتقديم وتبادل الأفكار مما قد ينتج عنه تحديد تقود إلى تديي الأداء فعند إجتماع مستشار التطوير مع أعضاء التنظيم لمدة (الحواكم والنقائمي حول أداء المحموعة وتقبل النقد وتشخيص نقاط الضعف الحي فالغرض من الإجتماع التشخيصي Diagnostic Meeting هو فتح باب يكون الإجتماع التشخيصي فرصة لتحديد (المشاكل والتخطيط للتنفيذ

لتحديد طبيعة المشكلة وإقتراح الحلول، وتستخدم هذه الطريقة للتغيير في بغرض جمع المعلومات ومن ثم تحليلها، نم يقوم المستشار بإرجاع المعلومات المقابلة أو الطلب من الأعضاء كتابة تقرير لكل فرد أو عقد إجتماع وذلك المشكلة متعلقة بخلافات شخصية بين عضوين أو أكثر، يبدأ المستشار بعملية لمساعدة أعضاء القسم الواحد للإلمام بمشاكل بحموعتهم وحلها، فقد تكون وفي إجتماع بناء الفريق العائلي Family Team-Building Meeting محاولة

فصممت لتوضيح الأدوار المتوقعة من أعضاء الفريق، إن هناك كثير من أما بناء الفريق عن طريق المخليل الكليمان Role-Analysis Team Building الهياكل التنظيمية.

=== المجاب الوابع == الفصل الثاني

ثَانِياً ؛ نشَاطَاتَ التَدخل على مستوى الْجِموعة :

وقدرات المجموعة، ويمكن تحديد عدد من أساليب التدخل تحت هذا تهدف أنشطة التدخل التي تندرج تحت مستوى إلى زيادة فعالية

ن معلولا عرفضه في عدوم استشاره (بناء الزي

ا - بناء الفريق Team Building -

Survey Feedback Team ! - \

(تدریا می الحساسه

العملية الإستشارية Process Consultation

Sensitivity Training (Group) as gazant Jumper 1 Line 1 Lin

التدريب والتعليم Training and Education

وسيتم إختيار أبزاء الفريق كوسيلة للتدخل لشيوعها وأهميتها: الشبكة الإدارية ١٠٢ ١٤٢ Managerial Grid: Phase ال

- بناء الفريق Team Building

التخصيص وما نتج عنه من إعتمادية في الأداء بين الأفراد والمجموعات داخل لقد أضحت منظمات اليوم على قدر كبير من التعقيد بحيث أصبح من المنظمات، من هنا أصبحت وسيلة بناء الفريق من أهم أنشطة التدحل في أو حل مشاكله، من هنا أصبح يعال على بحموعات العمل، خاصة مع المستحيل الإعتماد على الأعمال الفردية والإنفرادية في تحقيق أهدافلر السط برامج التطوير التنظيمي وأكثرها شيوعاً ٧٠٠.

الأشخاص الذين يرتبطون معا بنوع من العلاقات داخل التنظيم، وذلك ومفهوم بناء الفريق يتلخص في أنه (حدث) مخطط له لمجموعة من

يمكن أن ينتج عن الصراع سلوكيات سلبية تؤثر على تحقيق الأهداف توخي الحذر من النتائج السلبية خصوصاً بين المجموعات ذات العلاقة، حيث يعتبر وجود قدر من الخلاف بين المجموعات أمرًا طبيعيًا، وعلى المديرين - تقنية الحد من الصراعات The Minimizing of Conflicts Technique

في المجموعات، الذي يمكن أن يقلل من أثارة السلبية، وقد نادى كل من (بلاك وشيبرد وموتوث، Black, Shepard, Mouton) 🗥 بتقنيات المواجهة كما إن مواجهة أسباب الخلاف والحد منه هو المدخل لإحداث التغيير

التفاعل بين المجموعتين، لتحديد مدى إمكانية تحسين وسائل المخطوة الأولى) يجتمع قائدي اللجموعتين مع مستشار التطوير لمناقشة نمط

وتصورهم عن الفريق الآخر وفي (الخائمة الثانيم) يقوم الفريق فطوة الثانية }. يقوم كل فريق بالإجتماع بصورة منفصله لتحديد قائمتين منفصلتين، الأولى تتعلق بآرائهم وانجاهاهم وشعورهم بتوقع ما هي نظرة الفريق الآخر عنهم. الإتصال والتفاهم والإحترام المبادل.

الغموض لدى بعض العاملين في المنظمات حول الدور المتوقع منهم، وهذا قد يعوق الأداء وينتج عنه الضغوط النفسية والقلق.

وكيفية مساهمته في تحقيق الأداء المرغوب، وبعد مناقشة هذه الأدوار أمام من هنا يطلب في لقاء المجموعة أن يحدد كل شخص دوره الرئيسي الجميع، يتم تغيير السلوكيات والأدوار المتعارضة أو المتداخلة أو المتهاونة بقناعة، حتى تتطابق مع الدور المطلوب لتحقيق الأهداف ٧٠

أن إستمارات الإستقصاء توزع مباشرة بعد إنتهاء البرنامج مما يعني الحصول التطوير التنظيمي، بينما يرى البعض الحاجة إلى تقييم أكثر دقة وحذراً، ذلك الدراسات التي أعطت نتائج إيجابية لهذا النوع من نشاطات التدخل في برامج على رد فعل سريع من المشارك الواقع تحت هالة نشاطات هذه البرامج.

بالنسبة لتقييم بناء (لفريق Evaluation of Team Building فهناك العديد من

ثالثاً : نشاطات التدخل بين المجموعات:

هَدف مجموعة النشاطات على هذا المستوى إلى زيادة فعالية المجموعات

وعلاقالها بيعض، وينطوي تحتها ما يأتي:

Survey Feedback Test 1 []

- تقنیات الحد من الحلافات Conflict-Minimization Techniques

Process Consultation العملية الإستشارية

=== الباب الرابع - انفصل انثاني

إتجاهاتهم إيجابية نحو تلك التقنية للتدخل ونحو منظمتهم من هؤلاء الأقل إنسجاما في وظائفهم.

からない かしょ

رايماً : نشاطات التدخل على مستوى النظمة :

تمدف نشاطات التدخل على هذا المستوى المتقدم إلى تطوير النظام

ككل، وهناك عدد من أساليب التدخل:

ا - الإدارة بالأهداف The Managerial Grid الشبكة الإدارية

ضلسفة فيميه الحياء الرة

- الشبكة الإدارية - الشبكة الإدارية - Confronting Meeting - الإجتماعات التصادمية

Quality of Work Life الع ظيفية الحياة العظيمة وعية الحياة العاقبة

وسيتم التركيز على الشبكة الإدارية لأهميتها وتطبيقاتها الواسعة. - الشبكة الإدارية The Managerial Grid -

يرى كل من (يلاك وموتون) (Blak & Mouton) أنه حتى يمكن زيادة الفرد، وتحديداً على أنماط القيادة، وينتقل البرنامج بعد ذلك إلى عدد من للنظام، ويبدأ برنامج التطوير بواسطة الشبكة الإدارية بالتركيز على سلوك فاعلكة المديرين لملنظ على حد سواء فيجب أن يتم تغيير الأساس الثقافي المراحل تشتمل عمل الفريق، العلاقة بين المجموعات، وأخيراً ثقافة التنظيم.

والتنظيم، علماً أن البرنامج بمراحله السنة يحناج تطبيقه من ثلائة إلى خمسة إفتراض أنه كلماتم تطبيق مرحلة كلما زادت كفاءة الفرد والمحموعة تتكون الشبكة الإدارية كوسيلة للتدخل من ستة عوامل، وتقوم على سنوات في المنظمات الكبيرة.

> الباب الرابع - الفصل الثاني التوصل إليه في تلك القوائم، حيث كل فريق يحدد رأيد في الخطوة الانالئة) يجتمع بعلا ذلك الفريقان، لتبادل المعلومات حول ما تم الأخر عنهم، ويحرص مستشار التطوير أن لا يكون هناك المحموعة القابلة) ومن تم يبان ما يعتقدونه من نظرة الفريق

تعلموه عن أنفسهم وعن المحموعة المقابلة، مم يطلب من كل الخطوة (الوابعة:) يعود بعدها كل فريق إلى مكان منفصل التُعلِيبًا) ومناقشة ما فريق تحديد قائمة أوليات تحتاج إلى مناقشة مع المطري

أي نقاش في هذه المرحلة.

كل فريق، وبعد المناقشة(تتحم الفرقتين كمجموعة والمحدة لتحديد قائمة واحدة مشتركة نحدد فيها المشاكل التي لمحتاج الحطوة لإطامسة } يجتمع الفريقين مرة أحرى للإطلاع على القوائم المعدة من إعداد خطوات عملية عن متى وكيف يتم التقليل من إلى حلول اللحد من الصراعات الغير بحديقة، ومن مم يتم

الحطوة (السادسة): يحدد موعد للمجموعتين للناقشة) ومتابعة التقدم اللاي قد أظهرت النتائج أن الأشخاص الأكثر انسجاما وتفاعلا في وظائفهم كانت وحقيقي، ولقد قام كل من (جلومبسكي وبلمبيرج إن العنصر الرئيسي هنا هو مواجهة ما يعتقد أنه خلاف سليي Blumberg) بتطبيق الخطوات السابقة في دراسة على أحد المنظمات (١١١)، و حدث بعد تنفيذ الخطوات التطويرية للحد من الصراعات. لصراعات الدائرة بين الجموعتين.

يقوم تموذج الشبكة الإدارية على بعدين:

الباب الرابع - انفصل انثاني

تحقيق الذات لدى العاملين، وإحتياج التقدير والإحترام، عُودْج (٩,٩): يعرف مذا النموذج (بإدارة الفريكي المحاولات تنصب غو كما يوجد مناخ تنظيمي من الثقة والدعم، مع التركيز على She Krand

الشبكة الإداريسة شکل رقم (۹۹)

R. Blake & J. Mouten, "The New Managerial Grid" (House, Tax, : المدر: Gulf Publishing Co. 1978).

التطويري للشبكة الإدارية فإن النمط المثالي (١٩ر٩) سيكون له السيادة في ويعتقد بلاك وموتون أنه عندما يتم إكمال المراحل الستة في البرنامج

== الباب الرابع = الفصل الثاني

(الأولى يهتم بالإنتاج، حيث يهتم المدير لرساس) بإنجاز الأعمال كماً ونوعاً مع التركيز على الكفاءة في الإنتاج.

الثاني يهتم بالإنسان، حيث ينصب الاهتمام بالعلاقات بين

التطويري للسنة مراحل في الشبكة يفترض أن ينقل المدير من الوضع الأقل (٩ر٩) لان ذلك يدل على الإهتمام الكير بالإنسان والعمل معا، أن الجهد يقوم المدير بالإجابة على أسئلة عمددة حول سلوكه ونحط إدارته لتحديد من (٨١) مربع لتحديد الموقع على البعدين كما يوضحه الشكل رقم (٣٩)، لقد أوضح بلاك وموتون العلاقة بين الإنتاج والإنسان بشبكة تتكون موقعه على الشبكة، وحسب رأي بلاك وموتون فإن اللوضع المنالي) هو العاملين وعدالة المكافآت وطوق توزيعها والتقييم و الرضا الوظيفي.

يمكن تحديد خمسة أنماط رئيسية لسلوك المدير على الشبكة الإدارية:

مثالية إلى الوضع المثائي والمرغوب.

في أدني ورجاك، والهدف الرئيسي هو الإستقرار والأمن الوظيفي. ارا نحوذج (١,١): وتسمى بالإدارة (السلبية) يكون الاهتمام بالإنسان والإنتاج [-10]

(ارم) ارم نموذج (۹,۱): يطلق على هذا النموذج، إدارة النادي الاحتماع) عرب الاهتمام كبير بالإنسان، لكنه في أدبي درجاته للإنكاج.

نموذج (٩,٩) : التوجه هنا نحو تحقيق در حقاطالية كن الأداء في وقت قياسي وبأقل تكلفة، والتركيز على الرقابة والقوة.

بدون تكاليف إنسانية مرتفعة أو عدم رضا وظيفي، فهناك غوذج (٥,٥) : ويعرف بنمط الإدارة ذات الحلول الوسيط، نزعة في الإنتاج محاولة للموازنة بين العمل والعاملين

211

والتوترات بين المجموعات، والعمل على تعميق التعاون المشترك لحل بناء النموذج (٩ر٩) بين المحموعات، حيث يتم البحث عن العوائق المشاكل، وما ينطبق على المجموعات ينطبق على طبقة المديرين على تنضمن هذه المرحلة العلاقة بين بحموعة عمل وأخرى وتركز على المرحلة (٣) التطوير فيما بين المجموعات Intergroup Development المستوى الإداري بين الأقسام المختلفة.

أهداف فردية وتنظيمية في هذه المرحلة، يتضمن هذا النموذج بلورة يعمل المديرين في المستويات العلما على تطوير نموذج مثالي لتحقيق التنظيمي والتكنولوجي والعنصر الإنساني، يتم بعد ذلك تقييم ونقد والعقبات، التي تواجه التنظيم، كما يقترح أدوات التدخل لتغيير الهيكل الدُّهداف، الهيكل التنظيمي، آلية عملية إنخاذ القرار، نظام الحوافز، هذا النموذج من قبل المديرين في المستوى التنظيمي الأدنى. المرحلة (٤) تطوير نحوذج مثالي Development an Ideal Model

التحول يتم تطبيق السياسات والأساليب في النموذج المثالي بسبب دقة الوضع النموذجي الذي تم التوصل إليه، وبصورة تدريجية في عملية تركز هذه المرحلة على الإدارة الانتقالية من الوضع القائم إلى المرحلة (٥) تطبيق النموذج المثالي Implementing of the Ideal Model وحساسية هذه المرحلة.

== الجاب الوابع == انفصل الثاني

يركز البرنامج على التقييم الذاتي، وحل المشاكل، والتشخيص، ووضع التنظيم، تركز المراحل الستة على تطوير الفرد، والمجموعة، والتنظيم، كما الأهداف، والتخطيط بعيد المدى. - برنامج الشبكة الاعلاية

يحتوى برنابلج الشبكة الإدارية على ستة مراحل هي :

والتشخيص عن طريق العمل الجماعي، يكون هناك فرصة للتعلم و حل مشاكل جوانب العمل والإنسان، فمن خلال التفاعل والمناقشة تبدا الإدارة العليا حلقة نقاش الشبكة، وبعد عودهم لمنظمتهم يكون الغرض في المرحلة الأولى من الشبكة الإدارية التحفيز على حلقة النقاش عادة بمراجعة كل شخص لموقعه على الشبكة الإدارية، يقومون بتدريب المستوى الذي يليهم من المديرين، يقوم المشاركون في كما يتم تحليل وتقييم سلوك كل فرد وقدرته على حل المشاكل. المرحلة (١) حلقة نقاش الشبكة The Grid Seminar الأعداد للمراحل التالية.

يتوقع من المديرين في المرحلة الثانية أن يقوموا بتطبيق ما تعلموه في حل المشاكل بصورة شمولية، وتشحيع أعضاء الفريق على تطوير المرحلة الأولى، حيث يتم التركيز في هذه المرحلة على تطبيق ثقافة المرحلة (٣) تطوير الفريق Team Development أساليب فعاله لحل المشاكل

ثانياً: القدرة على التنبؤ لمواجهة التغيير (برامج إعطعة أومدروم)ة حينما يسفر

التشنخيص عن الحاجة لمثل تلك البرامج.

إن القدرة على التشخيص والتنبؤ بالحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي يستدعي الإهتمام بعدد من النقاط الهامة:

عمليات التطوير والتغيير تنسم بالشمولية والتفاعل بين بقية المكونات لا يمكن النظر للتغييل والتطوير التنظيمي كعملية منفصلة عن الهيكل في الحسبان بقية الكونات يصبح ضربا من الخيال ويفضي للفشل، لأن فالتغيير فقط في الجوانب السلوكية أو الأساليب التشغيلية دون الأحذ التنظيمي والسلوك الإنساني وكافة العمليات الأخرى داخل التنظيم، التنظيمية كما سبق الإشارة إليه كأساس لبرامج التطوير التنظيمي.

المتبادلة والصراحة حتى يمكن الإستفادة من برامج التطوير على المستوى التنظيمية، فأساس هذا التعاون يجب أن يكون واضيحاً وقائماً على الثقة ﴿ الحاجة للتعاون والتفاهم بين مستشار التطوير و المشاركين في العملية الفردي والجماعي والتنظيمي والمختمع ككل

أمثل وأوحد يصلح لكل الحالات والأوقات والظروف، فللدخل الموقفي Contingency Approach هو أفضل فلسفة وغوذج يمكن الاعتماد الله ليس هناك طريقة مثلي للتطوير أو التغيير، وليس هناك أسلوب تدخل

يستدعي وجود عدد من مستشاري التطوير بالإضافة إلى المديرين لشخص واحد الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بعملية التطوير، مما - يتضح بعد الإطلاع على عدد من أساليب التدخل، أنه لا يمكن عليه في عمليات التغيير والتطوير التنظيمي ٢٠٠٠.

النباب الرابع - انفصل انثاني

البرنامج التطويري، تتكون أداة القياس الرئيسية التي تستنحدم لمراقبة الشبكة، ويستنحدم لذلك أداة قياس خلال ويعد كل مرحلة في التنظيمي قبل وبعد إستخدام برنامج الشبكة حتى يمكن مقارنة والمناخ التنظيمي، حيث يسأل كل مشارك عن رأية بين الوضع والعلاقة بين المحموعات، وحل المشاكل، واستراتيجيات المنظمة، البرنامج من ١٠٠ سؤال مدرج لمعرفة سلوك الفرد، وفريق العمل، تركز المرحملة السادسة والأخيرة على تقييم وسيلة التدخل لتطوير المرحلة (١) مراقبة النموذج المثالي Monitoring the Ideal Model

بصفة عامة من قبل أعضاء التنظيم، هذا بالإضافة إلى أن أعضاء الإدارة تمارين حل المشاكل بواسطة المحموعات الصغيرة، والإهتمام بالبيئة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، والإنساني، ويدار البرنامج تعتمد وسيلة التدخل للشبكة الإدارية على أسلوب التقييم الذاتي، العليا والتنفيذية يشتركون في كافة مراحل البرنامج وهذا عامل دعم لنجاح البرنامج وتحقيق التغيير والتطوير التنظيمي.

عوامل مشتركة حول أسائيب التدخل:

التطوير كعملية مستمرة، لا تنتهي بتطبيق برنامج تطويري واحد فقط، إن تتميز عوامل التغيير أها في حركة تفاعل دائم، لذلك يجب النفكير في أولاً : القدرة على تشخيص Diagnose للوعة التنظيمية) (المجموعات) والأفراك هناك حاجة ماسة لفهم عاملين يمكن أن يساعدان على مواجهة التغيير:

- I Donald Harvey and D. Browen, "An Experiential Approach to Organization Development" (N.J, prentice-Hall, Inc., 1982) PP. 232-33.
- 2 N. Margulies and Anthony Raia, "Conceptual Foundation of Organizational development" N.Y., McGraw-Hill, 1978) PP. 16-17.
- 3 Florence Stone, "Staying in Shape for the Rigors of Management " Management Review, Jan., 1975, Pp. 4-11.
- 4 Douglas Hall, "Careers in Organizations" (Santa Monica, Calif., Goodyear, 1976).
- 5 M. Friedman and R. Rosenman, "Changes in the Serum Chlestrole." Circulation. 1979, Pp. 858-61.
- 6 Joseph McGrath, "Stress and Behavior in Organizations" handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago, Rand, 1976) PP. 1351-96.
- 7 W. J. Heisler, "Patterns of OD In Practice "Business Horizons", 18, Feb. 1975, PP 77-84.
- 8 W. G. Dyer, "Team Building: issues and Alternatives", (Reading, Mass,: Addison Wesley, 1977).
- 9 I. Dayal and J. Thomas, "Operation KPA: Developing and New Organization", Journal of Applied Behavioral Science, 1968, Pp. 474-506.
- 10 Robert Blake, H Shepard and J. Mouton, "Managing Intergroup Conflict in Industry", (Houston, Texas, Gulf Publishing, 1965).

الباب الرابع - انفصل انثاني

التنفيذيين في التنظيم، حتى يمكن ضمان بقاء التغيير والتطوير لأطول

مدة، و الإرتفاع بمستوى الأداء التنظيمي.

و أصبح هناك توسع في نوعية المنظمات التي تستفيد من برامج وأساليب التدخل للتطوير التنظيمي، بحيث أصبحت تشمل المنظمات غير الربحية مثل المدارس والمستشفيات، والهيئات الحكومية والمؤسسات الدينية، خصوصاً في الدول المتقدمة، وهذا يعني توسع في تطبيقات برامج خصوصاً في النول المتقدمة، وهذا يعني توسع في تطبيقات برامج

الرجمية. الأخرى، فمثلاً التطوير في أحد الجوانب التنظيمية، له تأثير على الجوانب الأخرى، فمثلاً التطوير في الهياكل التنظيمية له تأثيره على الأفراد والمجموعات وتصميم الوظائف لذلك ينبغي من خبراء التطوير التنظيمي
العمل دائماً على تشخيص الآثار الجانبية لعمليات التغيير.

تشبه المنظمات الأفراد والمجموعات في إحتياجها للتغيير والتطوير، وما سبق من ملاحظات يمكن أن يسهل من عمليات التطوير الننظيمي، حيث هناك كثير من العقبات التي تواجه أعضاء النظيم والباحثين والمستشارين، ومن أجل أن يتحكم المديرون في علميات النفيير والتطوير بدلاً من خضوعهم لتياراتها وعواصفها لا بد من فهم أعمق لأبعاد وآثار البرامج التطوير...

البابالزايج الفصل الثالث

امستقبل التطوير التنظيمي

The Future of Organization Development

- نظرة المهتمين بمستقبل التطوير التنظيمي.
- التحولات في مجال التطوير التنظيمي.
- آثار التعولات على تطور برامج التطوير التنظيمي.

العربية

الشاكل والعقبات لبرامج التطوير التنظيمي في الدول

العربية

== النباب الرابع = الفصل الثاني

- 11 Robert Golembiewski and A. Blummberg, "Confronting as a Training Design in Complex Organizations." journal of Applied Behavioral Science, October 1967, PP. 525-47.
- 12 Robert Blake and Jane mouton, "The New Managerial Grid " (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1978).
- 13 Walter Nord and D. Durand, "Beyond Resistance to Change" Organizational Dynamics, autumn, 1957. PP. 2-20.
- 14 Robert Khan, "Organizational Development: some Problems and Proposals", journal of Applied Behavioral Science, Oct 1974, PP. 485-502.

جعلت التغيرات السريعة في الوقت الحاضر الحاجة إلى التطوير التنظيمي ماسة وملحة، وأصبح هناك حاجة لتوظيف التقنيات الحديثة التي يمكن أن تجعل المنظمات أكثر فعالية وكفاءة وإبداعاً للتعامل مع مرحلة العولمة، والتطوير التنظيمي يعتبر الحقل الحديث لعمليات التغيير المخطط Planned

Change Process. وكأي فرع حديد من المعرفة هناك العديد من الإنتقادات أو عدم القناعة سواء من الممارسين أو الأكاديمين تجاه هذا الحقل، فهناك أسئلة حول مستقبل التطوير الننظيمي: هل سيكون هذا الحقل بحالاً للإبداع والقدرة والبروز؟ أم أنه موضة بما يحتويه من تقنيات وغير قادر على مواجهة تحديات المستقبل؟.

٣ - يعتبر تغيير المناخ التنظيمي هو الوسيلة الحقيقية
 للتغيير، بما يتضمنه من قيم ومعتقدات وأسلوب
 للتفاعل، من المهم تغيير المناخ التنظيمي بدلاً من
 محاولة تغيير الفرد إذا أريد للتنظيم أن يتطور.

w - هناك حاجة للوعي الإحتماعي Social Awareness

من قبل العاملين في المرحلة الحالية ‹››. إن قوة الدفع الأساسية وراء برامج التطوير التنظيمي، هو أن العالم في حالة تغير سريع وعلى المنظمات أن تتأهب لعصر العولمة بأنماط وأساليب

تساعدها على العمل والبقاء في ظل ظروف تنافسية. ويعتقد كل من (فرينش وبيل W. French and C. Bell) أن التطوير التنظيمي ليس موضة عابرة، بل حقل له قدرة البقاء والتطور، ويعتبر التطوير الننظيمي في حالة نمو وتغيير نتيجة مساهمات الممارسين والمستفيدين من مختلف الحالات التنظيمية، وكذلك نتيجة التطوير المستمر في تقنياته التي

تعززها الإحتياجات المتحددة في المحيط (١). كما يعتقد كل من فرينش وبيل أن التطوير التنظيمي ركما يتوسع في بحال نشاطاته مستقبلاً، حيث يمكن أن ينضم تحت مظلته متخصصين من فروع العلوم المختلفة مثل : نظريات التنظيم، بحوث العمليات، الحدمة المدنية

يقدم التطوير التنظيمي التكنولوجيا التي تتعامل مع الزيادة في سرعة التغيير، فهو حقل ظهر نتيجة حاجة الفرد والمجموعات والتنظيم لمواجهة

> التطوير التنظيمي بين التفاؤل والتشاؤم: إن أحد المتشائمين حول مستقبل التطوير هو (حورج ستراوس

George Strauss) حيث أشار أن هناك إحتمال كبير لأن يصبح التطوير التنظيمي كتاريخ مثله مثل "حركة الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية"، ورغم ذلك يرى أن التطوير التنظيمي بدأ يترك بصماته على الممارسات

وهناك من يرى التطوير الننظيمي كحقل معرفي متقدم وبحرب يتكون من عدد من المداخل للإبداع التنظيمي والتجديد، وهو لا يزال في مرحلة التطور، حقل جديد ممتع لكنه مثل أي نوع من المعارف الجديدة، لديه كثيراً من المسائل التي لم تحل، وكثيراً من المشاكل والعقبات.

ويرى (أدجر هيوز Edgar Huse) التطوير التنظيمي واحداً من الأساليب الرئيسية لمساعدة التنظيم على التأقلم مع التغيرات السريعة، وكنتيجة فهو ليس بموضة عابرة، بل حقل معرفي ناشئ (۱۰). ولقد أوضح هيوز أن (بينيز Bennis) قد أشار أن التطوير التنظيمي

يرتكز على ثلاثة إفتراضات أساسية:

١ – يكون للتنظيم في كل مرحلة نمط يتناسب وتلك
الظروف، ومع ما يستجد من متغيرات يكون
هناك حاجة للتغيير والتطوير التنظيمي ليتناسب

الاهتمام بدور التطوير التنظيمي في المحال الدولي، حيث تعمل كثير من المنظمات في ثقافات وقيم متعددة، مثل منظمة الأقطار المصدرة للنفط OPEC الأمم المتحدة وما يتفرع عنها من منظمات، خطوط الطيران المحلية والعالمية، وزارة الحارجية وما يرتبط بما من بعثات دبلوماسية في الداخل والحارج، الشركات العامة والحاصة الذي تعمل على مستوى دولي

والشركات متعددة الجنسيات ٣. يساهم الإختلاف في الثقافات والقيم محليًا و عالميًا، في وجود تحديات وعقبات أمام تعميم استخدام أدوات التدخل ومدى فاعليتها، بحيث أصبحت

محددات رئيسية في إختيار إستراتيجيات التدخل ٠٠٠. إذًا فالتحدي الذي يواجه التطوير التنظيمي، هو تطوير قدرات متعددة لمساعدة المنظمات عالمية المنشأ والطبيعة، لذلك فعلى هذا الحقل مواجهة هذا التحدي بالإنتقال من التركيز على المنظمة كحالة قائمة بذاها، إلى نظرة

تتعدى الحدود الإقليمية والثقافية (١٠).

(٣) التقافة التنظيمية
 يعتبر المؤرخون الننظيميون أن الفترة الأخيرة من القرن العشرين هي يعتبر المؤرخون الننظيميون أن الفترة الأخيرة من القرن العشرين هي البحث عن الإمتياز Organizational Culture Era فيها بصورة مكنفة، إبتداء من دراسة (البحث عن الإمتياز Excellence) فيها بصورة مكنفة، إبتداء من دراسة (البحث عن الإمتياز Excellence) فيها الدراسات بيدو ألها وسعت بجالات الإهتمام بالثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة، حيث تميل إلى التركيز على عنصرين أساسين هما : التشيخيص، وتغيير الثقافة التنظيمية.

التغيير، والتحكم في مساره، حيث تحتاج الإدارة الحديثة لنمط التوقع والتخطيط للتغيير، وليس لأساليب رد الفعل التقليدية.

المتحولاتوالمتحديات: لا يزال حقل التطوير التنظيمي ينمو نتيجة المساهمات والإفتراحات، فهناك تحولات على مستوى الحقل تتمثل في :

(١) التركيز على إستراتيجيات القيادة والتحول التنظيمي

كان تركيز التطوير التنظيمي بداية ينصب بصورة تقليدية على المستوى الجزئي Micro، وكان التركيز على سلوك الفرد والمجموعة بدلاً من العمليات التنظيمية، وعلى تقنيات التدخل بدلاً من إستراتيجيات التغيير للنظام ككل، عمن أن هناك قصوراً على المستوى الكلي Macro، ويمكن تفسير ذلك القصور بأنه نتيجة الأساس النظري للحقل الذي يقوم أساساً على العلوم السلوكية، هذا بالإضافة إلى خلفيات العديد من القائمين على حقل التطوير

ومع تطور الحقل ونضوجه، فقد بدأ التركيز يزداد على الإستراتيجية التنظيمية Organizational Strategy، وحديثاً هناك إهتمام للربط ين الإدارة الإستراتيجية OD في التعامل مع عمليات التحول التنظيمي Transformation والتطوير الننظيمي Organizational Transformation والقيادة الإستراتيجية، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية (۱۰) كل ذلك من منظور شمولي.

لم تعد منظمات اليوم تتسم بالضخامة فقط نتيجة الاندماجات، بل ألها تتصف بالعالمية أيضاً، فقد أصبحنا نعيش في عصر العولمة، من هنا نبع

إن الإفتراض الذي يقوم عليه الأداء العالي والإلتزام المرتفع هو تكنولوجيا متقدمة، تصميم عمل فعال، تناسق بين الهيكل التنظيمي والعمليات التشغيلية، وتخطيط جيد، وهذه عناصر أساسية، لكنها غير كافية للأداء العالي، نتيجة الحاجة للإلتزام Commitment على مستوى الأفراد أو الجماعات لجعل التكنولوجيا، وتصميم العمل، والهيكل التنظيمي،

والإستراتيجيات تعمل بفاعلية وإتساق. ومن هنا كانت الحاجة ماسة في الفكر التنظيمي الحديث لمعرفة الأدوار المطلوبة من الأفراد والمجموعات في عملية الإلتزام لرفع فعالية التنظيم (١١٦).

آثار التحولات العديثة على التطوير التنظيمي:

من التحليل السابق حول رصد الإتجاهات والتحولات في برامج التطوير التنظيمي، يمكن القول أن هناك نمطين أساسيين يتصف بمما التطوير

أولاً : أن هناك إتجاه يركز على مستوى النظام ككل System-Wide بدلاً من التركيز فقط على تغيير الفرد أو المجموعة.

ثانياً : كنتيجة فإن هناك أنشطة عريضة ومتعددة في برامج التطوير التنظيمي. ويوضح الشكل رقم (٣٠) الإتجاهات الأربعة على المدرج إبتداء من

مستوى الفرد وصولا للمستوى العالمي. يتضح من الأبحاث والدراسات الحديثة أن التركيز في التطوير التنظيمي قد بدأ في النحول فعلياً نحو تطوير الننظيم بصورة أعم وأشمل بحيث يتعدى

> فعل لمشكلتين رئيسيتين تواجه التنظيم: فعل لمشكلتين رئيسيتين تواجه التنظيم:

أ – مشكلة التأقلم الخارجي والبقاء.

ب -- مشكلة الإندماج الداخلي. فمن خلال هذين العاملين، ومن خلال عمليات التشخيص يتضح أن هناك آلية تعمل داخل التنظيم على تشكيل والمحافظة على الثقافة التنظيمية (١٠)،

١ على ماذا يوجه المديرون إنتباههم ؟ وماذا يقيسون أو يراقبون ؟
 ٣ طريقة التعامل مع الأحداث والمشاكل التنظيمية.

٣ غاذج الأدوار والتعلم وبرامج التدريب في التنظيم.
 ١ أسس التوظيف والإختيار والترقية والفصل من التنظيم (١٠٠٠.
 يسعى التطوير الننظيمي دائماً إلى تركيز إهتمامه على الننظيم ككل،
 وبناء الثقافة الننظيمية والتعامل معها، لأنها الطريقة المفيدة لتحقيق الهدف (١١٠٠.

(3) الأداء العالي والإلتزام المرتفع
 لم يقتصر الإهتمام في السنوات الأخيرة على التقافة التنظيمية فقط بل
 وجهت أدبيات الإدارة والتنظيم إهتمامها مؤخرا نحو دراسة مفهوم (الأداء
 العالي High-Commitment) و (الإلتزام المرتفع High-Commitment) في

فموضوعات مثل التفاعل، والمشاركة، والتعاون تعتبر من المكونات الأساسية لبرامج التطوير الننظيمي، ولها أثرها على الأداء يحيث أصبحت مفاهيم مثل الإدارة بالمشاركة Participative Management من المفاهيم الشائعة.

العلاقات داخل التنظيم، وبإلتالي فإن التطوير التنظيمي سيسماعد في قـــرن (١٧) لأن البيئة العربية مشبعة بعدة قيم إجتماعية لا با أن توثر على التنظيمي قد يكون أكثر أهمية للمنطقة العربية من أهميته للمجتمسع الغسربي إلى أهمية التطوير التنظيمي للمنطقة العربية، بل توصل الخبراء إلى أن التطــور ولقد توصل خبراء التطوير التنظيمي في إجتماعاتهم لعام ١٩٨٥م في عمان وإحتياجاتها (١١).

الإقتصادية والإحتماعية والسياسية والثقافية والحضارية وإنعكاساتها وتأثيرها يجعل من المهم مراعاة الخصوصية المميزة للمحتمع العربي التي تشمل المعطيات إن إقامة التطوير التنظيمي ليتناسب مع الظروف والإحتياجات العربية الملاقات الرسمية وغير الرسمية وإزالة الحواجز بينهما.

المعطيات والعوامل المساعدة لإدخال التطوير التنظيمي كأداة للتغيير المخطط الأساسية التي تميزها وكذلك المشاكل التي تعاني منها، وإعتبار ذلك من العربية لا بد من دراسة واقع الإدارة العربية بغرض معرفة السمات والملامح وحتى يمكن إدخال التطوير التنظيمي كنموذج للتغيير المخطط في البيمة على الإدارة العربية.

= الجاب الرابع ــ الفصل الثائث

محدودية الإقتصار فقط على المستويات الدنيا كالفرد والمجموعة إلى مستويات جديدة أكثر مساحة وتعقيدا.

والاقتصار على تغيير سلوك الفرد أو المجموعة، أو حل مشاكل على المدى والظروف لتصبح أكثر فعالية، وفي نفس الوقت تكون قادرة على العطاء تحدث تحولات في هياكلها التنظيمية والثقافية والإستراتيجية بحسب الحاجمة إنسانية وتتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة العالمية الجديدة، بحيث يمكن لها أن والبقاء ٥٠٥، لذلك لم يكن من أهداف التطوير التنظيمي فقط التركيز كانت ولا زالت موجهة نحو إدارة وتطوير المنظمات لتصبح نظاما أكنر إن أهداف ونشأة التطوير التنظيمي كما تقدم في فصول هذا الكتاب

لذلك لا غرابة أن يكون التحول الآن من التركيز علسي تغيير الفرد أو المرتفع، كلها عوامل دفع نحو التركيز على التغيير في التنظيم بمعناه الواسع، الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وزيادة إستخدام الأداء العسالي والإلتــزام وواقعاً وضرورياً، وأن التطورات الحديثة مثـــل التركيـــز علـــى القيـــادة إن التحولات نحو دراسة وتغيير النظام بمعناه الواسع أصبجع حقيقــة المحموعة إلى التطوير التنظيمي عمناه الشمولي (١٠٠٠).

التطوير التنظيمي والبيئة العربية:

والأفكار الإدارية الحديثة إلى بيئات ثقافية مختلفة، فإن البعض يرى أنه لا مانع على الرغم من تحفظات بعض الباحثين العرب على نقسل المفساهيم

هناك عدد من البسمات التي تنصف بما الإدارة العربية يمكن إيجازها في الآتي : سمات ومشاكل الإدارة العربية :

١ - تداخل النشاط السياسي والإداري

الأجهزة السياسية رسم السياسات بمعاونة فنية من الأجهزة الإدارية وتقوم يصعب دائما وضع خط فاصل بين النشاط السياسي والإداري في كل دول العالم بصفة عامة وفي الدول النامية خاصة، فمن الناحية النظرية تتولى الأخيرة بالتنفيذ مع قليل من التدخل الذي لا يصل إلى درجة الخلط

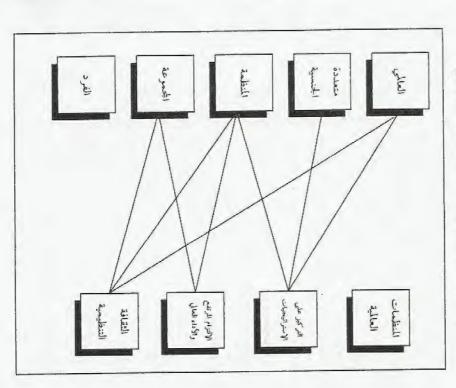
يكون لها ممثلون في سائر الإدارات الهامة، فتصبح مسرحا لمعادلات صعبة بين الكفاءة الإدارية، كما أن الأنظمة العسكرية أو الحزبية تتجه عادة إلى أن حد بعيد بسبب إختيار القياديين على أساس الولاء السياسي أكثر من ويرى الباحثون العرب أن الجهاز الإداري في البلاد العربية "مسيساً إلى الصالح العرقية أو الطائفية أو الأحلاف السياسية" «"، والإمتزاج كما هو الحال في الدول النامية.

التوظيف المعاشي والتوسع العشوائي، إلى جعل التغيير والتطوير أمرا صعبا أدى النمو العشوائي للأجهزة والمؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى ٧ - التضخم الوظيفي والترهل التنظيمي لعدم خضوعه لمعايير موضوعية.

المنظمات تسعى إلى الرفع دائما من كفاءهما وقدراهما، بحيث أنه ليس على الرغم من أن التطوير والتغيير عملية مستمرة ودائمة، وان بالضرورة أن يكون هناك فساد حتى يكون هناك إصلاح، فقد أخذت بعض

٣ - محدودية تجاح برامج الإصلاح الإداري

مستوى التحليل للتحولات الحديثة للتطوير التنظيمي شکل رقم (۴۴)



٧ - سيادة التنظيم الرأسي

التنظيم نفسه.

يسود الدول العربية عموماً التنظيم الرأسي أو ما يعرف بالتنظيم إدارات تنفيذية مستقلة تماماً عن بعضها، تعمل من خلال جدول الصلاحيات القرارات ويصدر التعليمات للمستويات الدنيا، ويتكون الجهاز التحتي من العسكري، حيث تتركز السلطة في رئيس الجهاز الذي يقوم بإتخاذ جميع المنولة لها من أعلى وتخضع للجهات الأعلى منها مباشرة.

قوياً للتنظيم المدني، الأمر الذي يزيد من صعوبة التغيير أو تدفق المعلومات المختلفة، ولقد بات النمط الرئاسي معروفًا في البلاد العربية وأصبح منافسا دوراً إستشارياً، ومن الأجهزة المتخصصة وظيفياً التي يمكن أن تخدم الإدارات ويختلف النظام الرئاسي عن النمطين الآخرين، وهما التنظيم الرأسي الإستشاري والتنظيم الوظيفي وذلك في خلوه من الأجهزة الفنية التي تلعب والمشاركة دس.

ape، وبعدد من المستويات الإدارية قبل الموافقة عليها ورصد إعتماداتما المالية مما يستخرق فنرة طويلة قد تتغير خلالها الظروف كليا أو حزئيا، مما يفقد تمر برامج التطوير في الدول العربية بالعديد من الإجراءات الروتينية Red القرار الهدف من إنخاذه (٢١٠). ٨ – الإجراءات الروتينية

> تغيير القيم والممارسات والثقافة التنظيمية وكافة السلوكيات التي تحول دون التنظيمية والإجراءات واللوائح فقط ولم ينفذ إلى جوهر المشكلة وأصلها وهو بالمنهج التقليدي وأغفل المنهج الشمولي فأقتصر على إصلاح الهياكل الدول العربية بمفهوم الإصلاح الإداري حينما بدأ كشعار، والذي أخذ الباب الرابع - الفصل الثالث الأداء العالي والإبداع والإبتكار.

٤ – قلة التأهيل والتدريب للعاملين في القطاع العام

الأمر الذي يولد مقاومة التغيير، ويجعل من الأجهزة الإدارية رغم حداثتها الإنصال الشخصي والمعرفة وتقدس العلاقات الأسرية حتى في أمور العمل، قليلة التدريب وقياداتها عديمة التأهيل، مرتبطة بالقيم المحلية التي تكرس الأكبر في عملية التنمية وتحديد مستقبل الدول العربية، إلا أن القوى العاملة وأجور لموظفي الأجهزة الحكومية ننه حيث تضطلع تلك الأجهزة بالدور تنفق الدول العربية ما بين (٣٠-٣٠ %) من ميزانياتما على رواتب غير مؤهلة للقيام بدورها المطلوب ٢٠٠٠.

تغيير في المفاهيم والسلوك، ولأهما مسيسة إلى حد كبير، فهي غير مؤهلة واضحة ومجددة، أصبحت عاجزة عن رسم سياسة تدريبية فعالة أو إحداث الموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية، وافتقارها إلى إستراتيجيات وخطط نتيجة ضعف أجهزة الخدمة المدنية وما يرتبط بما من وحدات شؤون أصلا لغرس روح الإنتماء والولاء للوظيفة أو التنظيم ٢٠٠٠ ٢ - الإعتماد على الخبرة الأجنية

٥ - ضعف أجهزة الخدمة المدنية

تقوم عمليات التطوير والتنمية على تقبل مفترحات وبرامج قد تتجاوز مرحلة التطبيق لإغفالها للجوانب الإجتماعية والإقتصادية والسياسية،

والمتابعة لبرامج التطوير التنظيمي (٣١ ناهيك عن إقتصارها على المفهوم التقليدي في التطوير. التقليدي في المتطوير.

الباب الرابع - الفصل الثالث

٩ - غياب التخطيط طويل الأجل

يوجد العديد من العوائق للتخطيط طويل الأجل، فرغم مقدرة النظمات العامة على إعداد خطط طويلة الأجل إلا أن ظاهرة عدم التأكد الصاحبة لصدور الميزانية السنوية يجعل من المستحيل وضع خطط تطويرية بعيادة المدى (*) تتناسب والإحتياجات الحقيقية للمنظمات وتنفق مع روح برامج التطوير المنظيمي، لذلك فإرتباط تلك البرامج يكون بجزئا ومتوقفاً على الإعتمادات بالميزانيات السنوية.

١٠ - جود اللوائح والقوانين

هناك عقبات تقف أمام عملية التغيير والتطوير تتمثل في سياسات الرواتب أو الحوافز أو الترقية وكلها مصدرها لوائح وقوانين أو إعتبارات سياسية لا يملك المشرفون على برامج التطوير أي قدرة على تغييرها أو تعديلها، وحتى التي يمكن التنسيق فيها قد تستغرق وقتاً طويلاً نتيجة المركزية وتعدد المستويات الإدارية والإجراءات البيروقراطية.

نتيجة لأن المنظمات العامة من المفترض أن تكون عرضة للنقد من قبل الرأي العام، فقد أدى هذا إلى نشوء ظاهرة الإنغلاق على محيطها، والاعتماد على السرية، وغياب المصارحة أو الإعتراف بالمشاكل، لأن ذلك يعتبر دليل ضعف في الإدارة، وقد يعرضهم للمسائلة من هيئات الرقابة المالية أو

١٧ – ضعف أجهزة التطوير داخل المنظمات :

إن غالبية المنظمات العامة ليس لديها أجهزة تنظيمية متخصصة تتوفر فيها الكفاءات ذات الخبرة والدراسة الكافية للقيام بالتخطيط والتنفيذ

الإدارية السعودية" " المحلة العربية للعلوم الإدارية " المحلد الرابع، العدد التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة ١٢- عبد الله بن عبد الغني الطجم " قياس مدى القدرة على العوامل الأول، ١٩٩٦م، الكويت.

13 – R.P. hutment, "behind Quality Management." Organization Dynamics (Vol.: 16, 1, 1987) PP. 71-79.

14 - A. Leavy " Second -Order Planned Change: Definition and Conceptualization "Organizational Dynamics, (Vol. 15, 1, 1986)

G. Barczak, (Eds.), Managing Large Scale "Organizational Dynamics, (Vol. 16, 2, 1987) PP. 23-35.

١٦ – ميرغني عبد العال حمور، " النظوير التنظيمي والخصوصية العربية " (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٧م) ص ٢٦.

١٧- ورشة عمل بحموعة خبراء في التطوير التنظيمي، عمان، الأردن، ١٨٠١م، التقرير النهائي، ص ١٤٠.

١٩ - عمد هاشم عوض، " نظرة شمولية إلى الإدارة العاملة المعاصرة " ١٨-- ميرغني حمور، ١٩٨٧م، مرجع سابق.

٠٠- المرجع السابق، ص٧ الجلة العربية للإدارة".

٢١- ميرغني حور، ١٩٨٧م، ص١٦.

٢٢- المرجع السابق،

٤ ٢- زكي محمود هاشم " التطوير التنظيمي" إحتماع حبراء التطور ٣٧٠ عمد هاشم عوض، ص٧٠

التنظيمي، عمان الأردن، ٩٨٥ ١م، ص٢٦.

٥٧ - المرجع السابق.

٢٦ - المرجع السابق.

- 1 G. Strauss, "Organization Development: Credits and Debits" in s. Carroll, Eds., The Management Process, 2nd ed. (N.Y: Macmillan
- publishing Co., Inc, 1977, P. 404.

 2 E. Huse, "Organization Development" (N.Y: West Publishing Co.,

4 - P.H. Mirvis, organization Development: parts I- An evolutionary Press, Vol. 2, 1988) PP. 1-57. organizational change and Development" (Greenwich, CT: JAI Perspective, in W. A. Pasmore & Woodsman "Research in ٣ - المرجع السابق.

5 - R.E.Quinn & K. Cameron, "Paradox and Transformation: Toward a MA: Ballinger, 1988. theory of Change in Organization and Management" (Cambridge,

والمؤسسات العامة لعوامل النغيير " بحلة الاقتصاد والإدارة" المجلد - عبد الله بن عبد الغني الطبحم، " مدى إستجابة بعض الوزارات

- A. M. Jager, "Organization Development and National 178-190. Culture". Academy of Management Review, (1986, 11) PP. الرابع، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩١م.

8 - P. Evans, "Organizational Development in the Transitional JAI Press 1989) PP. 1-38. Organizational Change and Development, (Greenwich, CT: Enterprise: in R. Woodsman (Eds.), Research in

9 - E.H. Schein, "Organizational Culture and Leadership", (San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

10 - E.H. Schein, "How Culture Forms, Develops, and Changes" In R. Coleman (Eds.), Gaining Control of the Corporate Culture, (San Francisco, Jossey -Bass, 1985) Pp. 17-43.

11 - M. Sashin & W.Burke, "Organization Development in the 1980 "Journal of Management, (Vol. 13, 1987) PP. 393-417.



• المراجع العربية. • المراجع الانجليزية.

المراجع العربية:

- الحسن، ربحي، "التخطيط للتغيير مدخل لتنمية الإدارة" في "بحلة الإدارة العامة" الرياض، العدد ٧٢، محرم ١٤١٠هـ..
- ٢. حمور، ميرغني عبد العال، " التطوير التنظيمي والخصوصية العربية "
- (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٧م). ٣. دره، عبد الباري، "التغيير في المنظمات" في "مجلة البحوث الاقتصادية
- والادارية" العدد الرابع، المجلد الناسع، تشرين الأول ٨١١م. ٤. الطجم، عبد الله بن عبد الغني " قياس مدى القسدرة علسى العواسل التنظيمية والديموغرافية في الننبؤ بمستوى الإلنزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية " المجلد الرابع، العساد
- الأول، ٩٩٦ م، الكويت. ٥. الطجم، عبد الله بن عبد الغني "مسدى اسستجابة بعض السوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير"، "بحلة الاقتصاد والإدارة"،
- المجلد الرابع، حامعة الملك عبد العزيز، حده، ٩٩١ه. ٩ ٢. الطحم، عبد الله بن عبد الغني، The Need for Assumption's Articulation, and anew Image of Man"

 " جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة (محلد ٢٣)

.(310-1.1919).

 Beckhard, R. "Strategies for large System Change" Slogan Management Review, 16, No. 2, 1975.

 Beckhard, Richard "Organization Development: Strategies and Modes" (Calif, Addison-Wesley Co., 1969.

 Blake, Robert H. Shepard and J. Mouton, "Managing Intergroup Conflict in Industry" 9Houston, Texas, Gulf publishing 1965.

 Blake, Robert and Jane Mouton, "The New Managerial Grid" (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1978).

 Bennis, Warren "Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects" (Reading, Mass: Addison-Wesely Pub. Co., 1969.

 Bennis, Warren G. eds, "The Planning of Change" (N.Y., Holt, Rinehart and Wilson, Inc. 1976.

 Benní, Warren "O.D. and The Fate of Bureaucracy" in Edwin Fleishman Studies in personal and Industrial Psychology, (III, Dropsy Press. 1967.

9. Book, S. "Secrets" (N.Y., pantheon Books, 1982.

 Burke, W. Warner "The Cutting Edge: Current Theory and practice in Organization Development" (La Jolla, Calif, University Associates, Inc, 1978.

11. Chin, Robert, K. Benne, "General Strategies for Effecting Change in Human System" in "The Planning of Change", ed. By W. Bennis ets, (N.Y. Holt, Rinehart and Wilson, Inc. 1976).

 Cleveland, Harlen "The Twilight of Hierarchy", Public Administration Review, (Vol. 45, No. 1) 1985.

 Corey, Stephen "Action Research to Improve School Practices" (N.Y., Bureau of Publications, 1933).

> ٧. الطحم، عبد الله بن عبد الغني، "الثقة التنظيمية في الأجهــزة الإداريــة بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية لــــلإدارة، العـــدد ٣٠، صـــيف

٨. الطبحم، عبد الله عبد العني الغامدي، "البحث العملي والحيط المتغير
 للمنظمات في المملكة العربية السعودية" (لوس أنجلوس، حامعة حنوب

كاليفورنيا، رسالة دكتوراه، ١٩٨٢م). ٩. الطجم، عبد الله عبد الغني الغامدي ود. طلق السواط، "السلوك التنظيمي: المفاهيم – النظريات – التطبيقات" (حددة – دار النوابغ

للنشر والتوزيع، ٩٤ ٩٩). ١٠. عوض، محمد هاشم "نظرة شمولية إلى الادارة العربية المعاصرة، "المحلة

العربية للإدارة ". ١١. محمد، لطفي راشد "التغيير التنظيمي وخصائصـــه" " بحلــة الإدارة

التنظيمي، عمان، الأردن، ١٩٨٥م.

 Hall, Douglas "Careers in Organizations" (Santa Monica, Calif, Goodyear, 1976).

 Harvey, Donald and D. Brown, "An Experiential Approach to organization Development" (N.J., prentice.=Hall Inc. 1982).

 Harvey, Donald "Organizational Adaptation and the Matrix Design" Arizona Business, 9Arizona State university, Aug.-Sep., 1972).

31. Heisler, W.J. "patterns of OD in practice "Business Horizons.

 32. 32- Huse, Edgar F. "Organization Development and Change" (N.Y., West publishing Co., 1976).

 Jager, A. M. "Organization Development and National Culture", Academy of Management Review. (11) 1986.

34. Johnson, R.A., F. Kast, and J. R. Rosenzwing, 'The Theory and Management of Systems" (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1963).

Kast, F.E. and J.E. Rosenzweig, "General System Theory".
 Academy of management journal, (Dec. 1972).

36. Khan, Robert, "Organizational Development: Some Problems and Proposals" journal of Applied "Behavioral Science, Oct. 1974.

 kotter, John and L. Schelsinger, "Choosing Strategies for Change" in "Harvard Business review" Vol. 57 (March-April 1979).

38. Lewin, Kurt "Frontier in Group Dynamics in Field Theory in Social Science", (N.Y., Harper, 1951).

 Lewin, Kurt "Frontiers in Group Dynamics, Concepts, Methods and Reality in Social Science, Human Relations, 1, June 1974.

 Lippit, R. and Lippit, "Consulting Process in Action" Training and Development Journal, 29, No. 6, 1975.

- 14. Cummings, Thomas & Edge Hues, "Organization Development and Change" (Minn, West Publishing Co., 1989).
- Dayal, and J. Thomas, "Oration KPA: Developing a New Organization" Journal of Applied Behavioral Science, 1968.
- Dyer, W. G. "Team Building: Issues and Alternatives" (Reading Mass: Addison-Wesley, 1977).
- 17. Elsenbardt, Kathleen "Building Theories from Case Study Research "Academy of Management Review", October, 1989.
- Evens, P. "Organizational Development in the Transnational Enterprise" in R. Woodsman (eds), Research in Organizational Change and Development, (Greenwich, CT: JAI Press, 1989).
- Fagenson, Ellen and W. Burke, "The Current Activities and Skills of Organization Development Practitioners" Academy of Management Proceedings, (1989).
- French, W. and C. Bell, "Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement" (Englewood Clif, NJ: Prentice-hall, 1973).
- Fordyce, Jack and Raymond Weil, "Managing with People" (Reading, Mass: Addison-Wesley publishing Co. 1971).
- Friedman, M. and R. Roseman, "Changes in the Serum Chlestrole". Circulation 1978.
- 23. Galbraith, J.K. "The Anatomy of Power" (Boston, Houghton, 1978).
- Gannon, M. and C. Kopchik, "The Present Approach to Data Gathering "Business Horizons, October 1974.
- Gibson, James J. Ivancevich and J. Donnelley, "Organizations –
 Behavior Structure Processes "(Boston, Irwin, 1991).
- Glueck, William F. "Organization Change in Business and government", Academy of Management Journal, Dec. 1969.

55. Naisbit, john 'Megatons" (N.Y. Warner Books, 1984).

 Neilsen, Eric H. "Reading Clients" Values from Their Reactions to an Intervention Feedback Process Academy of Management Proceedings.

57. Newstorm, j. and K. Davis, "Organizational Behavior: human Behavior at Work" (N.Y., McGraw-Hill, Inc. 2993.).

Nord, Walter and d. Durand, "Beyond Resistance to change",
 Organizational Dynamics, autumn, 1975.

 O'Connell, J. "Managing Organizational Innovation" (Homewood, I 11. Richard D. Irwin, Inc., 1968)PP. 10-11.
 Peters, Thomas J. Ed., "In Search of Excellence" (N. Y. Warner

 Peters, Thomas J. Ed., "In Search of Excellence" (N. Y. Warner Book 1982).
 Plovic, Mark S. R. Fry and w. Burke, "Organization Development

"(Boston, Little Brown, 1982).
62. Presthus, Robert "The Organizational Society" (N. Y. ST. Martin, 1978).

1978).
63. Quinn, R. E. & K. Cameron, "Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in organization and Management" (Cambridge, MA: Ballinger, 1988), by R. Hackman, E, Lawler and W. Porter 9N.Y., McGraw-Hill, 1977).

64. Rober, Richard 'The Organization in a Changing Environment" (Calif., Addison-Wesley co 1973).

 Rush, H.M. "Organizational Development in Practice " in Gordon Lippit Eds., Implementing Organizational Change, (San Francisco: Jossey-Bass. 1985).

66. Shein, Edgar "process Consultation: Its Role in Organization Development" Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969).

 Schein, Edgar "Organizational Psychology" 2nd ed. 9Englewood Cliffs' Prentice-Hall, Inc. 1970).

41. Liden, Robert C. "The Role of Attribution" Academy of Management journal, June 1985.

42. McGregor, d. "The Humanside of Enterprise" (McGraw-Hill, Hill Book Co., 1960).

 Manganese, Karl O. "Organizational Design and Behavior" (Dallas, Scott, Foreman and Co., 1977).

44. March, James g. "Footnotes to Organizational Change"

Administrative Science Quarterly, (Dec. 1981).

45. Margulies, N. and Anthony Raia, "Conceptual Foundations of Organizational Development" (N.Y., McGraw-Hill, 1978).

46. Margulies, Newton and a. Raia, "Organization Development: Values Process, and Technology" (N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1972).

47. Maslow, A.H. "A Theory of Metamotivation " journal of Humanistic Psychology. (7, 1967).

 McClelland David "The Achieving Society "9 N.J., Nostrand Co 1961.

 McGill M. and M. Horton, "Action Research Designs" (Washington, D.C. National Press, 1973).

 McGrath, Joseph "Stress and Behavior in Organizations "in Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago, Rand, 1976).

 Mink, Oscar Ed., "Developing and Managing Open Organization", 9Texas, learning Concepts, 1979).

52. Mirvis, P.H. Organization Development: part (- An Evolutionary perspective, in W. A. pasmore & R. Woodsman "Research in Organizational Change and Development " 9Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 2, 1988).

 Moreno, JACOB "Who Shall Survive?" (New York. Bacon House Inc. 1953).

68. Seltiz, Claire Lawrence Wrightsman and Stuart Cook, "Research Methods in Social Relations" (N.Y., Holt, 1976).

69. Sjoberg, Giden Ed., "Bureaucracy as a Moral Issue", The journal of Applied Behavioral Science, 9Vol. 20, No. 4, 1984).

70. Stone, Florence "Staying in Shape for the Rigors of Management" Management Review, Jan., 1975).

71. Strauss, G. "organization Development: Credits and Deviates, "in S. Publishing Co., Inc. 1977). Carroll, eds, The Management Process, 2nd ed. 9N.Y: Macmillan

72. Sudman, s. and N. M. Bradburn, Asking Questions: A practical to Guide to Questionnaire Design, (San Francies jossey-Bass, 1982).

73. Tichy, Noel "Agent of Planned Social Change", Administrative and Science Quarterly, 19 (June 1974).

74. Toffler, Alvin "Future Shock", N.Y., Bantam Book, 1980.

75. Weber, Max "The Theory of Social and Economic Organization" 9N.Y. Freepress, 1975).

76. Weisbord, M.R. Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Hill, 1977). 1, 1976. By R. hackman, E, Lawler and W. porter (N.Y., McGraw-Trouble with or without a Theory" Group and Organization Studies,